# مهارات
# التفكير والتخطيط الإستراتيجي

# Strategic Thinking and Planning Skills

## إدارة الحاضر والمستقبل




أستاذ دكتور
محمد عبد الغني حسن هلال

# مهارات

# التفكير والتخطيط الإستراتيجي

## STRATIGIC PLANING & THINKING

### كيف تربط بين الحاضر والمستقبل


دكتور

محمد عبد الغني حسن هلال

**مركز تطوير الآداء والتنمية**

**153 شارع جسر السويس - مصر الجديدة**

**ت:26382228 – 26398677 – 26363887**
**فاكس : 26398677**

**Site: www.dpicegypt.com**
**E-mail: dpicmoh@yahoo.com**



**2007-2008**

**رقم الإيداع بدار الكتب**
**2007/10746**

**الترقيم الدولي**
**I.S.B.N**
**977-237-284-3**

# الإهداء

إلي كل الباحثين عن مستقبل أفضل

إلي الذين يحاولون بناء المستقبل المشرق

من معاناة الحاضر وخبرة الماضي

إلي من نجحوا في أن يحرروا أنفسهم

من القيودالتي تعوقهم عن التطور

مع أنهم كانوا قد تآلفوا معها

أهدي هذا الكتاب

**دكتور محمد عبد الغني هلال**



**التقديم....**

يواجه العالم في بداية القرن الحالي تحولات إقتصادية وسياسية وإجتماعية كبيرة، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة الخاصة والحكومية وغير الحكومية. وقد أدي ذلك إلى تغير جذرى فى المجالات والأنماط والمعايير التى تحكم عمل هذه المنظمات.

وأصبحت أساليب الأمس فى التفكير والإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل حيث إنتهي تاريخ صلاحيتها. ونتيجة للتغييرات السريعة والمتلاحقة إنهارت الأساليب القديمة وظهرت الحاجة إلي إستخدام أساليب جديدة ومبتكرة. ويقتضى ذلك توفير رؤية واضحة للشكل الذى سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي الذى يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات.

وإذا كان التفكير الإستراتيجي يشكل لُب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل العمود الفقري لضمان إستمرارية المنظمة ونموها وتطورها.

ويتطلب ذلك ضرورة قيام الإدارة العليا فى المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتها فى التفكير فى الأوضاع المستقبلية بدلاً من الإكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

وإذا كان التفكير الإستراتيجي هو الطريق الأكثر إبداعاً فى كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التى تواجه المنظمة وكيفية

التعامل معها بما يكفل إستمراريتها وتطورها، فإن التخطيط الإستراتيجي يتطلب توافر القدرات والمهارات الضرورية لوضع الخطط المستقبلية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية.

ويقوم التخطيط الإستراتيجي على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية رصد الفرص والتهديدات وصياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة.

وعلى هذا فالتخطيط الإستراتيجي يفرز إستراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية الإستفادة من مواردها النادرة، وبعبارة أخرى يفرز للمنظمة خطة إستراتيجية يمكن صياغتها وتنفيذها.

ويعتمد التخطيط الإستراتيجي علي إطار منهجي يتجه نحو المستقبل، حيث يتم الإنتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلي رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير فى البيئة المحيطة بما يحقق فى النهاية توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة.
وفي النهاية لابد أن نؤكد أن مع أن التخطيط الإستراتيجى موجه للمستقبل إلا أنه لا يهمل الماضى والواقع الذى تقف فيه المنظمة، الأمر الذى يؤدى إلى تجنب أخطاء الماضى وإدارة المستقبل بصورة أفضل.

دكتور محمد عبد الغني هلال

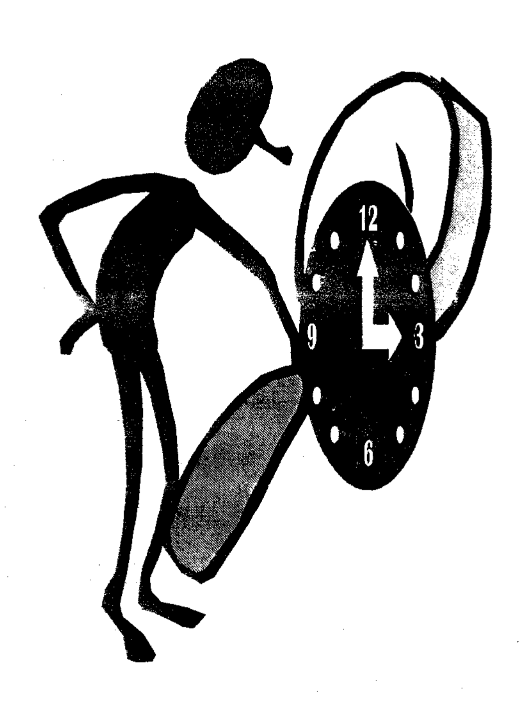
# الفصل الأول

# التخطيط الإستراتيجي

# المفاهيم الأساسية

# STRATIGIC PLAN

# BASICS CONCEPTS



# الفصل الأول

# التخطيط الإستراتيجي

## المفاهيم الأساسية

**المحتويات:**

## أولاً ... الإستراتيجية:

1- الإستراتيجية.

2- الرؤية الإستراتيجية.

3- رسالة المنظمة.

4- الهدف الإستراتيجي.

5- الإدارة الإستراتيجية.

6- الخطة الاستراتيجية.

## ثانياً ....أنواع الإستراتيجيات:-

1- طبقاً للمستويات:-

1-1- الإستراتيجيات الشاملة.

1-2- إستراتيجيات نتائج الأعمال.

1-3- الإستراتيجيات الوظيفية.

2- طبقاً للوظيفة (الدور) :

2-1. إستراتيجية الريادة (Cost Leadership Strategy)

2-2. إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)

2-3. إستراتيجية التركيز (Focus / Concentratio Strategy)

2-4. إستراتيجية الإستقرار (Stability Strategy)

2-5. إستراتيجيات النمو (Growth Strategy)

2-6. إستراتيجيات الإنكفاء (Retrenchment Strategy)

2-7. الإستراتيجية المركبة (Combinations Strategy)

## ثالثاً... التفكير الإستراتيجي

1- ماذا نعني بالتفكير الإستراتيجي؟

2- الفرق بين التفكير الإستراتيجي والمعتاد .

3- خصائص التفكير الإستراتيجي.

4- أهداف التفكيرالإستراتيجي.

5- التفكير الإستراتيجي وإدارة المستقبل.

6- كيف يتحول فكر المدير من التشغيلي إلي الإستراتيجي؟

7- القيادة الإدارية والتفكير الإستراتيجي.

8- مناهج ممارسة التفكير الإستراتيجي.

9- تغيير أساليب التفكير.

10- الخطوات العشر للتفكير الإستراتيجي.

11- التفكير عن طريق السيناريو.



## أولاً ...مفاهيم أساسية في الإستراتيجية

**1- الإستراتيجية :**

ترتبط كلمة **إستراتيجية** بجذورها العسكرية حيث يعرفها قاموس Webster's بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية.

وهي عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتعمل علي تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم إختيار أفضل هذه الطرق.

**الإستراتيجية** ...هي عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.

**الإستراتيجية**..... هي المفاضلة والإختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة. فجوهر المنافسة يقوم أيضا على تحديد وإختيار ما لن تفعله المنظمة.

**الإستراتيجية**..... هي عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع بعض.

**خصائص الإستراتيجية الجيدة** :-

- إحداث التطوير والإبتكار.
- السرعة في تطبيق إجراءاتها.
- ذات تأثير كبير ونطاق واسع.
- يمكن تطويرها وتعديلها لمقابلة رد الفعل.
- تعتمد على خطوات عملية ونظريات راسخة.
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة.

## إختيار الاستراتيجيات

**الإستراتيجيات هي الوسائل والأساليب والسياسات المتبعة للوصول إلى الأهداف:**

- إستراتيجيات عامة.
- إستراتيجيات محددة.

| الإستراتيجيات العامة | الإستراتيجيات المحددة |
|---|---|
| التفوق - الإنتشار والتوسع - التفاعل مع قطاعات المجتمع. | إستخدام أحدث تكنولوجيا - الإستعداد الدائم الدائمة - التخصص المرن |

### الإستراتيجية كثورة[1]

هناك عشرة مبادئ تميز التخطيط الإستراتيجي الإبتكارى، بحيث أدت هذه المبادئ إلى إكتشاف إستراتيجيات حقيقية تحطم القواعد السائدة في المنظمات أو الشركات القائدة والتابعة. وهذه المبادئ هي التى تجعل من الإستراتيجية ثورة وهى:

**المبدأ الأول :** التمييز بين التخطيط التقليدي وبين التخطيط الإبتكارى.

**المبدأ الثاني :** التغيير الجذري.

**المبدأ الثالث :** تجنب مصيدة الخبرة.

**المبدأ الرابع :** البحث عن دعاة الإبتكار في المنظمة.

**المبدأ الخامس :** المشاركة شرط النجاح.

**المبدأ السادس :** التخطيط الإستراتيجي .. تخطيط ديمقراطي.

**المبدأ السابع :** دعاة الإبتكار ليسوا دائماً من أهل القمة.

---

[1] المقالتان المنشورتان بدورية "هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business Review " عام 1999 المقالة الأولى عنوان "الإستراتيجية كثورة" بقلم الدكتور حارى هامل, أستاذ الاستراتيجية بجامعة لندن للإدارة. أما المقالة الثانية فكان عنوانها "ما هي الإستراتيجية؟ تأليف الدكتور مايكل بورتر، أستاذ التخطيط الإستراتيجي بجامعة هارفارد.

**المبدأ العاشر : الإلتزام بالتخطيط الإبتكارى.**

**المبدأ التاسع :** للتخطيط الإستراتيجي أكثر من اتجاهين (الأربع إتجاهات)

**المبدأ الثامن :** تغيير المنظور شرط أساسى للإبتكار الإستراتيجي.

**2- الرؤيـــة الإستراتيجية ( Strategic Vision )**

تنبع الرؤية من إستيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وإنسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

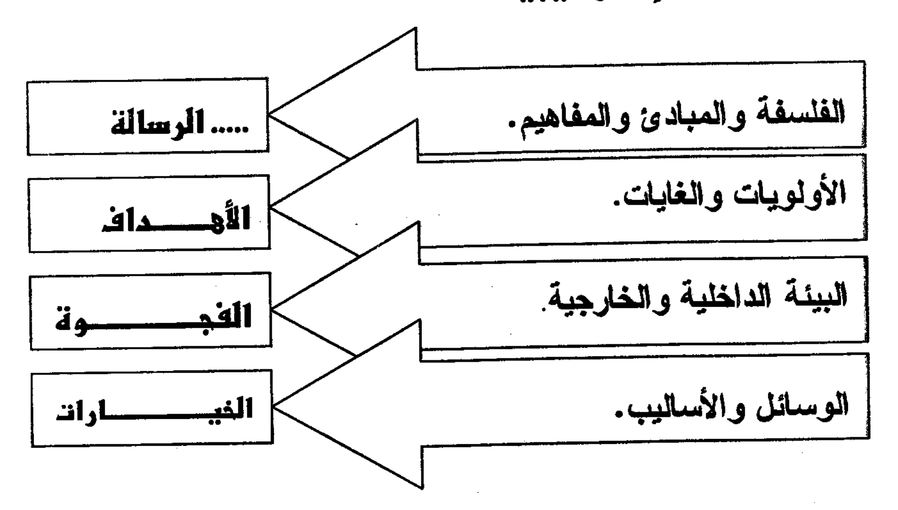
**وتمثل الرؤية في التخطيط الإستراتيجى صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة ، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوي التى تريد المنظمة الوصول اليه ومستوياتها والقيم التنظيمية الأساسية ، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الإيجابية.**

والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة، فهى تركز على صورة المنظمة وما تريد أن تحققه وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها.

مؤشرات النجاح لتحقيق الرؤية:-

- ما هو الشكل النموذجى التى تريد أن تصبح عليه فى، 10، 15 أو25 عام؟
- ما هى الكفاءات المطلوبة للذين يديرون المنظمة للوصول الى أهدافها؟
- ما هى المصادر التى تحتاجها المنظمة من تحقيق رؤيتها؟
- ما هى العوائق التى تمنع المنظمة من تحقيق رؤيتها؟
- من هم الاشخاص المهتمين بما يحدث للمنظمة في تقدمها نحو المستقبل؟

**عناصر الرؤيــة الإستراتيجية :**




- وتتطلب صياغة الرؤية الإستراتيجية إمتلاك القدرة علـــي إستـــشراق المستقبل وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية والقدرة علي تـــصديرها ونقلها للمجتمع أو المستهدفين. والعمـــل علـــي إســـتثارتهم عقليـــاً ووجدانياً لدفعهم للمشاركة في تحقيق الرؤية.

**3- رسـالة المنظمـة :-**

**الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها.**

تعبر الرسالة عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع.

وتهتم رسالة المنظمة بكل من الأغراض الحاليـــة أو الأنـــشطة الحاليـــة وطبيعة المنظمة في جزء منها و يشمل ذلك "الأغراض التنظيميـــة".

وتهتم كذلك بالفلسفـــة التنظيمية والتي تتعلق بكل من القيم والمعتقـــدات وسلوك المنظمة (في مجال عمالها).

**مضمون رسالة المؤسسة:**

- المهام المناطة بالمؤسسة.
- الدور الذي تريد أن تؤديه في المجتمع.
- المكانة التي تتطلع إليها.
- المبادئ والقيم التي تتبناها.

## 4- الهدف الإستراتيجي:

الهدف المبدئي الذي لا يمكن التخلي عنه، ولكنه يتسم بقدر كبير من المرونة ويمثل النتيجة النهائية التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها في المدي الطويل (في حدود عشر سنوات).

### 4-1. ولكن كيف نفرق الهدف الإستراتيجي عن الأهداف الأخري ؟

**الهدف التكتيكي:**

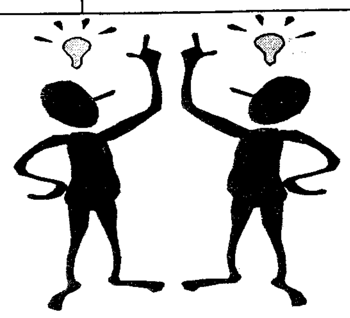
يعبر عن النتائج التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها في الأجل المتوسط (في حدود فترة زمنية من 3- 5 - سنوات) وهو أكثر تحديداً. ويشتق الهدف التكتيكي من الهدف الإستراتيجي ويمثل الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الهدف الإستراتيجي.

**الهدف التشغيلي :**

وهو يعبر عن النتائج التي تسعي المنظمة للوصول إليها من خلال مواردها المتاحة أو الممكنة، وهو دائماً مايكون هدف (نشاط) قصير الأجل (سنة واحدة)، ودائماً يكون أكثر تفصيلاً وتحديداً، وتستخرج من الأهداف التكتيكية ونمثل الوسيلة لتحقيقها.

**الفرق بين الهدف الإستراتيجي والهدف التكتيكي والهدف التشغيلي :**

| الهـــــدف | الوصف | الفترة الزمنية |
|---|---|---|
| **الإستراتيجي** | هدف مبدئي وحيوي وهام ولا يمكن التخلـــي عنـــه، ولكنه يتسم بقدر كبير من المرونة. | تمثل النتيجة النهائية التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها في المدي الطويـــل (فـــي حدود عشر سنوات) |
| **التكتيكي** | يعبر عـــن النتـــائج التـــي تـــسعي المنظمـــة إلـــي تحقيقهـــا فـــي الأجـــل المتوسط. وغير مقـــصودة لـــذاتها وإنمـــا لخدمـــة الأهداف الإستراتيجية. | (في حدود فترة زمنية من 3- 5 - سنوات) وهـــو أكثر تحديدا ًمـــن الهـــدف الإستراتيجي. |
| **التشغيلي** | يعبر عـــن النتـــائج التـــي تسعي المنظمة للوصـــول إليها من خـــلال مواردهـــا المتاحـــة أو الممكنـــة. ولتحقيـــق المتطلبـــات المرحلية للعمل. | وهو دائماً مايكون هـــدف (نشاط) قصيرالأجل (ســـنة واحدة)، ودائماً يكون أكثر تفصيلاً وتحديداً. |





## Strategic Goal الهدف الإستراتيجي

لا يمكن التخلي عنه، ولكنه يتسم بقدر كبير من المرونة ويمثل النتيجة النهائية التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها في المدي الطويل (في حدود 10 سنوات).



**الهدف التكتيكي (1) Target Intermediate Goal**

يعبر عن النتائج التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها في الأجل المتوسط.

**الهدف التكتيكي (2) Target Intermediate Goal**

(في حدود فترة زمنية من 3- 5- سنوات) وهو أكثر تحديداً من الهدف الإستراتيجي.

| الهدف التشغيلي Objective (Activity) | الهدف التشغيلي Objective (Activity) | الهدف التشغيلي Objective (Activity) | الهدف التشغيلي Objective (Activity) | الهدف التشغيلي Objective (Activity) |
|---|---|---|---|---|
| يعبر عن النتائج التي تسعي المنظمة للوصول إليها بمواردها المتاحة أو الممكنة | | | | |
| دائماً مايكون هدف (نشاط) قصيرالأجل (سنة واحدة)، ودائماً يكون أكثر تفصيلاً وتحديداً. | | | | |

**السمات الأساسية للأهداف الإستراتيجية :**

- **الواقعيــة :** أى يمكــن تحقيقهــا داخــل الإطــار الزمنــى للخطــة الإستراتيجية.
- **القابلية للصياغة :** يمكن شرحها للموظفين والعاملين.
- **القابلية للقياس :** ليس بمعنى وضعها فى صورة كمية، وإنما بمعنى إمكانية قياس مدى التقدم الذى تم إحرازه عند أى نقطة زمنية.
- **الهادفيــة :** أن تكون الأهداف مترابطة وتصب فى غاية عليا واحدة.

## 5- الإدارة الإستراتيجية :

إتخاذ قــرارات تتعلق بشكل مستقبل المنظمة ووضعها موضع التنفيذ.

**الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي :-**

**يعتبر التخطيط الإستراتيجي :**

وظيفة ومسئولية أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في كافة المــستويات، ولكن هذه المسئولية سوف تختلف حسب نوع النشاط والهيكل الإداري.

ومع أن التخطيط الإستراتيجي هــو العمود الفقري للإدارة الإســتراتيجية، لكنه لا يمــثل كـــل الإدارة الإســتراتيجية، فــالتخطيط الإســتراتيجي لا يستطيع التغلب على نقص كفــاءة إســتخدام المــوارد مثـــلاً فــالإدارة الإستراتيجية تشمل:

- القوى العــاملة.
- المواد الأوليـــة والأنشطة المخــتلفة.
- الإدارة.
- تسويق الأفكــار والخدمات.
- عمــليــات التمــويــل.

**الإدارة الإستراتيجية ...** هي أسلوب تفكير إبداعي وإبتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك.

- وهي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها.
- هي صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- الإتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. بهدف المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار.
- نستطيع من خلالها أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء.

**وبصورة عامة فإن ايجابيات إعتماد النهج الإستراتيجي في الادارة تتمحور في:**

- يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية، حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد، حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

- يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، من خلال تبصير المشرفين والمديرين لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الإدارة العليا في المنظمة ويساعد على مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية التفكير الشامل لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.
- زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

**الوحدة الإستراتيجية :**

تقسم المنظمات عند التخطيط الإستراتيجي الى عدد من الوحدات ويطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية **Strategic business unit**).

**وهي أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية.**

و كل وحدة من الوحدات الإستراتيجية تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم تجميع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية أكبر وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والإستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على الوحدات الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

## المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية:

### 5-1. علي مستوي المنظمة :

وهي عبارة عن إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، وعن الرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه.

**الأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:**

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على للإستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

**والإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:**

- ماهو الغرض الأساسى للمنظمة؟
- ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع؟
- ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
- ماهو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها؟

### 5-2.1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل.

هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ماهو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟
- كيف يمكن (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل (الإدارة المساعدة).

### 5-3. الادارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

غالباً ما تقسم وحدة العمل الإستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. وتميل معظم المنظمات لوجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد).

وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة.

ومثال ذلك أن الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحـدة التمويـل تهـتم بوضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الإستثمار، وعلي مـستوي وحدة الأفراد نجد أنها تهتم بـسياسات الأجـور والمكافـأت وسياسـات التوظيف.

**الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي** لاتهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، وتحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك مـن خـلال الإلتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

**من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟**

غالباً ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس ادارة المنظمة وقيادتها الرئيسية. وعندما يكون هناك عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية تتحمل المسئولية قيادات الصف الثاني من الإدارة العليا.

**الفـــرق بيـــن الإدارة الإستراتيجيــة و التنفيذيـــة :**

| أسس المقارنة | الإدارة التنفيذية (المحلية) | الإدارة الإستراتيجية |
|---|---|---|
| 1- مجـــال الإهتمام | • تنفيذ العمل أو الأنشطة. • الإستراتيجيات الموضوعة تساعد على الإستراتيجيات الرئيسية. | البقـاء والإستمـرار فـي الأجـل الطويـل - إسـتراتيجيات التطـوير والتنمية. |
| 2- التـركيز | النتـائج الحاليـة. | النتائج المستقبليـة. |
| 3- القيـود | الموارد الحالية + البيئـة أو الظروف السائدة الآن. | الموارد المستقبلية الظروف أو البيئة في المستقبل. |
| 4- أسـلوب حل المشكلات | الإعتماد على الخبرة السابقة. | البحث عن حلول مبتكرة + توقعـات و تنبـؤات المستقبل. |
| 5- منـهج إتخاذ القرارات "المخاطرة" | إنخفاض درجة المخاطرة. | إرتفاع درجة المخاطرة. |

## 6- الخطة الاستراتيجية :

البرنامج الذي يقوم على إتباع وسائل محددة لتحقيق أهداف إستراتيجية.

الخطة الإستراتيجية قد تكون بعيدة المدى أو متوسطة المدى أو قصيرة المدى.

مع العلم أن إستمرارية العمل الإستراتيجي تخدم الأهداف بعيدة المدى.

**ثانياً ....أنواع الإستراتيجيات :-**

**1- طبقاً للمستويات:-**

**1-1- الإستراتيجيات الشاملة:-**

- ما هو المستوى الذي نريد أن نبقى فيه؟
- معدل النمو في نشاط المنظمة في مجالاتها المختلفة.
- إستراتيجية التوسع (زيادة حجم النشاط).
- إستراتيجية التوسع والتطور.
- إستراتيجية التوسع الثوري (حدوث طفرة).
- إستراتيجية التجمد.

**1-2- إستراتيجيات نتائج الأعمال :-**

- إستراتيجية القيادة والسيطرة على التكاليف.
- إستراتيجية القيادة والتنوع في الأنشطة.
- إستراتيجية القيادة والتركيز على الأنشطة التنموية.

**1-3- الإستراتيجيات الوظيفية.**

- كيف تحقق أهداف التخطيط الإستراتيجي الشامل وإستراتيجيات نتائج الأعمال؟ (الجمع بين الاثنين).

**2- طبقاً للوظيفة (الدور):**

**2-1. إستراتيجية الريادة (Cost Leadership Strategy)**

تحقيق المنظمة عائد يفوق العائد السائد في القطاع بالرغم من وجود منافسة قوية عن طريق:-

- رفع حصة المنظمة من السوق.
- توفر النقد الكافي لتمويل أنشطة المنظمة.

- خفض التكاليف بشكل مسنمر.
- الحصول بشكل دائم وبأسعار تنافسية على مصادر الأموال (المواد الأولية).

### 2-2. إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)

تحقيق المنظمة عائد يفوق العائد السائد في القطاع وتعزيز القدرة الدفاعية للمنظمة لمواجهة المنافسين عن طريق:-

- تطوير وتسويق خدمات جديدة وفريدة.
- تقديم خدمات متميزة لا تقدمها المنظمات أو شركات المنافسة.
- خلق ميزات لمنتجات وخدمات المنظمة يشعر بها العميل.
- الإلتزام من قبل موظفي المنظمة بالمحافظة على التميز.
- تطبيق كافة التحسينات والأفكار المقترحة.

### 3-2. إستراتيجية التركيز(Focus / Concentratio Strategy)

التركـيز على نشـاط واحد أو التوجـه إلى مجموعـات محددة من العملاء وهي مناسبة لـ:-

- تحقيق ميزة تنافسية بواسطة المصرفة والكفاءة المتخصصة.
- يجنب المشاكل لدى إدارة عدد كبير من النشاطات.

### 4-2. إستراتيجية الإستقرار (Stability Strategy)

السعي للمحافظة على مجموعة النشاطات الحالية وهي مناسبة لـ:-

- عندما يكون النمو مكلفاً، وله آثار سلبية في الربحية.
- في حالة القطاع يتميز بأنه قليل النمو.
- في حالة كبر حجم المنظمة وسيطرتها بقوة على السوق.

## 5-2 . إستراتيجيات النمو (Growth Strategy)

تقوم المنظمة بالتركيز على تنمية المبيعات أو الأرباح أو الحصة من السوق أو غير ذلك وتشمل ما يلي:-

- **إستراتيجية التكامل العمودي (Vertical Integration)**

وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات أخرى في قناة توزيع معنية، ويأخذ أحد الشكلين التاليين:-

  - تكامل خلفي: شراء منظمات أو شركات أقرب إلى الموردين.
  - تكامل أمامي: شراء منظمات أو شركات أقرب إلى العملاء.

- **إستراتيجية التكامل الأفقي ( Horizontal Integration )**

وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات منافسة في نفس النشاط أو السوق.

- **إستراتيجية التنوع المترابط ( Related Diversification )**

وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات من قطاعات أو نشاطات مختلفة ومتنوعة. ولكنها تعمل في قنوات توزيع و/ أو أسواق مشابهة للمنظمة الأم.

- **إستراتيجية التنوع غير المترابط ( Unrelated Diversification )**

وتهدف لتحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات يختلف نشاطها اختلافاً كلياً عن نشاط المنظمة الأم.

- **إستراتيجية الإندماج ( Merger )**

تقوم المنظمة بالإندماج مع منظمة أخرى ليكونا معاً منظمة جديدة.

- **إستراتيجية المشاريع المشتركة ( Joint Ventures )**

تقوم المنظمة بالعمل مع منظمة أخرى على تنفيذ مشروع ضخم لا تستطيع تنفيذه بمفردها.

### 6-2 . إستراتيجيات الإنكفاء ( Retrenchment Strategy )

تستخدم عندما يكون بقاء المنظمة مهدداً لعدم تمكنها من الصمود في وجه المنافسة وتشمل ما يلي:-

- **إستراتيجية الدوران ( Turnaround )**

تستخدم في حالة أداء المنظمة السيء ولكن لم يبلغ مرحلة الخطر، ويتطلب ذلك:-

- التخلص من المنتجات غير المربحة.
- خفض عدد الموظفين لديها.
- إعادة النظر في عدد وطرق تنظيم نقاط البيع.
- إعتماد أساليب عمل جديدة لجعل نشاطات وعمليات المنظمة أكثر كفاءة وفعالية.

- **إستراتيجية التعرية ( Divestment )**

تسعى المنظمة لبيع قطاع أو أكثر من قطاعات المنظمة.

- **إستراتيجية التصفية ( Liquidation )**

وقف نشاط قطاع أو أكثر وبيع موجوداته.

### 7-2 . الإستراتيجية المركبة (Combinations Strategy )

تقوم المنظمة بإعتماد مزيج من الإستراتيجيات العامة المذكورة أعلاه.

**نوع الإستراتيجية طبقاً للوظيفة (الدور):**

1- إستراتيجية الريادة (Cost Leadership Strategy)

2- استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)

3- استراتيجية التركيز (Focus / Concentration Strategy)

4- استراتيجية الإستقرار (Stability Strategy)

5- إستراتيجيات النمو (Growth Strategy)

6- إستراتيجيات الإنكفاء (Retrenchment Strategy)

7- الإستراتيجية المركبة (Combinations Strategy)

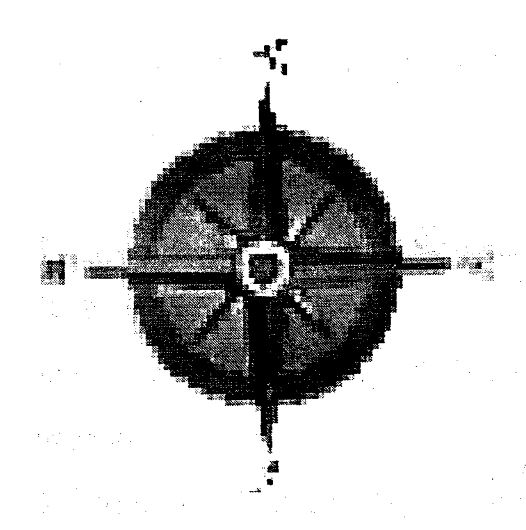
## كيف يؤثر نوع الإستراتيجية على التنظيم الرسمي ؟

**العوامل البيئية تؤثر على القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتوسع المنظمة أو تقليص أنشطة فيها .**

- أثر الإختيار الإستراتيجي على حجم المنظمة.
- أثر تطبيق إستراتيجية التجمد.
- إختيار الإستراتيجية يحدد نوع التكنولوجيا وبالتالي نظم تطبيقها.
- إستراتيجية التنوع وآثارها على تصميم الوظائف.

**إجـراءات تصـميم الإسـتراتيجيـة و إجراءات تطبيقها .**

| مـرحلة التـصميم | مرحلة التـطبيق |
|---|---|
| ♦تــركــز على الفاعليــة. | ♦تــركــز على الكفاءة. |
| ♦ عمليات فكريــة. | ♦عمليات تنفيذيــة. |
| ♦ تتطــلب مــهارات تحليلية. | ♦ تتطــلب مهارة قياديــة. |
| ♦ تتــــضمن عــــدد مــــن الإستراتيجيين. | ♦ تتضمن عــدد كبيــر مــن التنفيذيين. |
| ♦ لا تتغير خطواتها بــإختلاف نوع النشاط وحجم المنظمــة. | ♦ تختلف من منظمة لأخــرى بــإختلاف نــوع النــشــاط وحجم المنظمة. |



## ثالثاً ... التفكير الإستراتيجي

### 1- ماذا نعني بالتفكير الإستراتيجي ؟

هو الطريق الإبتكاري للتفكير فى كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التى يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء وإستمرارية ونمو المنظمة.

ويرتبط التفكير الإستراتيجي بمدي توافر المعلومات والمهارات والإتجاهات الضرورية للقيام بمسئوليات ومهام الإدارة الإستراتيجية. وتعمل الإدارة الإستراتيجية علي إستخدام برامج التفكير الإستراتيجية التي تمكنها من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتنبوءات بأثرها المستقبلي علي المنظمة بما يمكنها من إعداد الإستراتيجيات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وينتج عن التفكير الإستراتيجي إستراتيجية جديدة تحتوي علي منظومة تشمل العوامل المختلفة التالية:

- البيئة الداخلية والخارجية.
- أهداف وأغراض المنظمة.
- الموارد البشرية.
- الثقافة السائدة داخل التنظيم.
- الموارد النادرة للمنظمة وكيفية إستثمارها.

**ويؤدي المزج الجيد بين العوامل السابقة إلي إستراتيجية ناجحة .**

ويعتمد **التفكير الإستراتيجي** على مجموعة من الرؤى المنبثقة من إتباع إطار منهجي يتعامل مع المستقبل، ويُمكن ذلك المنظمة من وضع سيناريو يقودها ويوجهها للإنتقال لعملية إستهلاك كل الطاقة المتوفرة للإدارة في

التركيز علي إدارة الواقع الحالي اليومي والتعامل مع المشكلات والأزمات المفاجئة، إلي إستخدام جزء من الطاقة المتوفرة للإدارة لرؤية المستقبل والتوقع والتنبؤ بالعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن إستخدامها لتحقيق التغير المقصود أو المخطط فى البيئة المحيطة بما يقود المنظمة للنمو وتحقق نتائج أفضل تضمن لها الإستمراية والمنافسة.

ومع أن هذا التفكير الإستراتيجي يتوجه للمستقبل إلا أنه ينطلق من الماضي وليس كما يدعي البعض أنه منفصل عنه، حيث أن الماضي يعني إدراك الواقع الذى تنطلق منه المنظمة للمستقبل، ويفيد ذلك في بناء خبرة المستقبل من تراكم خبرات الماضي.

### 2- الفرق بين التفكير الإستراتيجي والمعتاد :

يقوم التفكير الإستراتيجي علي توافر القدرة للإدارة علي رؤية المستقبل وهو يتميز بالآتي:

- التوجه للمستقبل.
- الرؤية الشمولية للأمور والتي تشمل جميع الإتجاهات.
- القدرة علي التنبؤ والتوقع والتخيل إنطلاقاً من أثر الواقع علي المستقبل.
- القدرة علي الإبداع في المزج بين الموارد المتوقعة.
- يعيد ترتيب القضايا أو الفرص الرئيسية ويتعامل مع مجالات جديدة.
- رسم صورة للمستقبل وتخيله ووضع سيناريو للتعامل معه.
- التحول من التركيز علي ردود الأفعال القصيرة إلى البعيدة.

### 3- خصائص التفكير الإستراتيجي :

- صياغة الأهداف البعيدة للمنظمة.
- تسهيل عملية إشتقاق الأغراض أو الأهداف المرحلية (الجزئية) من الأهداف البعيدة.
- تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة والقدرة على إستثمارها بكفاءة.
- تحليل البيانات وإستنتاج المعلومات والمؤشرات والتعرف علي دلالاتها.
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- التعرف علي التهديدات فى البيئة الخارجية.
- الإختيار الإستراتيجي من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- مواكبة تطور الفكر الإداري العالمي.
- النظرة الثاقبة للمستقبل وتوقع الأخطار والفرص والإستعداد القوي لها.
- تنامي القدرات الذاتية مثل البصيرة ووزن الأمور بدقة.

**ويمثل التفكير الاستراتيجي المعرفة المستقبلية لإدارة الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل ووضع سيناريو التعامل معها بشكل دائم، مما يكفل إستمرارية البقاء والنمو والتطور.**

**ويقودنا التفكير الإستراتيجي** إلي التحول من النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الوحدات المنعزلة والمتفرقة التى قد تتنافس على الموارد المتاحة، إلى النظر إليها علي أنها أجزاء مترابطة في كيان واحد يتعاون للتكامل والمزج بين الموارد للحصول علي أفضل النتائج.

## 4- أهداف التفكيرالإستراتيجي :-

- **تحديد إتجاه المنظمة** (تحديد العملاء المحتملين وجذبهم والإحتفاظ بهم وزيادته سنوياً)
- **إدارة برنامج التغيير** (التركيز علي ما يجب تدعيمه أو تعديله أو تطويره أو تغييره).
- **التوزيع الصحيح للموارد** (الإستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة).

**الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التشغيلي:**

لاشك أن هناك إختلافاً واضحاً بين التفكير الإستراتيجى والتفكير التشغيلى إلا أنهما متلازمان ،حيث أن نجاح المنظمة وإستمراريتها فى تحقيق النجاح يتطلب توافر التفكير الإستراتيجى والتفكير التشغيلى:

| التفكير الاستراتيجي | التفكير التشغيلي |
| --- | --- |
| - أطول زمنياً. | - فورى. |
| - يقوم على الإدراك. | - ملموس. |
| - ذهنى وتصورى / تعليمى. | - عملى / تطبيقى. |
| - يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية. | - يؤدى إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة. |
| - يقتحم مجالات جديدة. | - روتينى وقابل للاستمرارية. |
| - يتسم بالفعالية. | - يتسم بالكفاءة. |
| - أسلوبه نظرى. | - أسلوبه عملى. |
| - منظوره يكون من أعلى. | - منظوره متاح لمن يقف على الأرض. |

**5- التفكير الإستراتيجي وإدارة المستقبل :**

أدى تسارع عملية التحديث في المجتمع نتيجة لسرعة إنتقال التكنولوجيا وإنتشارها وكذلك الإفكار، إلي تحول العالم إلي قرية صغيرة. وأصبحت عملية إدارة المنظمات ذات إرتباط قوي ليس بمجرد البيئة المحيطة ولكن أمتد الأمر ليتوسع حتي أصبح يشمل مساحة أوسع كثيراً.

وأصبحت الحاجة ضرورية لجعل الأهداف طويلة المدي هى التى تقود وتوجه الأهداف قصيرة المدي. وأصبح من الضروري أيضاً أن تقوم المنظمات المختلفة الباحثة عن التميز أن تتوجه بنشاطها لخلق المستقبل الإستراتيجى الذى يعنى بالنظر للمستقبل أو يتمنى حدوثه. ويعني هذا زيادة قدرة هذه المنظمات علي صناعة المستقبل وتحديد ما ترغب فى حدوثه والقدرة علي تحويله لحقيقة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال التعامل مع المتطلبات قصيرة المدة وطويلة المدة فى نفس الوقت وعدم تجاهل أيهما أو إهمال أى منهما.

ويمثل التفكير الإستراتيجى جوهر الإدارة الإستراتيجية. والركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية لأننا بالفعل قد دخلنا مرحلة الثورة الإستراتيجية الفكرية.

**كيف يعمل التفكير الإستراتيجي على صناعة المستقبل ؟**

- التخلي عن سياسة ردود فعل قصيرة المدي والربط بينها وبين بعيدة المدي.
- تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة لإستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وأساليب التعامل معها.
- وضع الأهداف بعيدة المدي في الإعتبار عند التعامل مع المشاكل قصيرة المدي وعدم الإكتفاء بالمعالجة الوقتية للمشاكل.

- إتباع منهج متطور على مواجهة المواقف التى تتسم بالتغيير الدائم وذلك بمزيج من الإجراءات، تراعي النتائج علي المدي الطويل والقصير.

### 6- كيف يتحول فكر المدير من التشغيلي إلي الإستراتيجي ؟

يمكن للكثير من القيادات الإدارية أن تتحول من الفكر التقليدي الحالي إلي التفكير الإستراتيجي بغض النظر عن طبيعة تخصصهم الوظيفي أو مستواهم التعليمي، وذلك من خلال الإصرار علي ربط كل القرارات التشغيلية (الحالية) بالتفكير في المستقبل وتنمية القدرة علي التصور والتخيل.

وليس هناك إرتباط قوي بين الذكاء أو إمتلاك القدرات الخاصة والتفكير الإستراتيجي، ولا يتطلب الأمر تدريباً معقداً أو الحصول علي درجة علمية محددة فى التفكير الإستراتيجي ويمكن تحسين هذه القدرة عن طريق إستمرار الممارسة. وتتحمل المنظمات المختلفة المسئولية في تطوير مهارات العاملين فيها في هذا المجال. ويتطلب ذلك التحرك نحو التفكير إستراتيجياً بصورة أكبر والتوجه بعقلية متفتحة نحو تعلم التفكير الإستراتيجى.

### 7- القيادة الإدارية والتفكير الإستراتيجي :

تتنامي الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة التى تستطيع المساهمة بصورة أكبر فى خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، بجانب العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية. ولايطغي ما هو عاجل علي ماهو آجل، وأصبحت هناك قناعة كاملة لدي خبراء الإدارة علي أن التفوق في المنافسة في السنوات القادمة يعني ضرورة وضع المستقبل علي قائمة الإهتمامات. ونظراً لأن التفكير هو أهم ما منحه

الخالق سبحانه وتعالي للإنسان، فلابد من العمل علي إستمرارها بشكل جيد لأن عدم ممارسة التفكير يعني خسارة الإنسان والمجتمع لأهم المميزات البشرية.

**ورغم أهمية ممارسة قادة المنظمات للتفكير الإستراتيجى لإعداد سيناريو المستقبل إلا أن الكثيرين منهم لا تتوافر لديه مهارة التفكير الإستراتيجى ، مما قد يؤدى بالإسراع إلى نهاية عمر المنظمة وذلك للأسباب التالية: -**

- الإعتقاد الخاطئ لدى القادة بأن سنوات الخبرة الطويلة والواقع القيادي بالأقدمية من خلال التسلسل الادارى في المنظمة تجعلهم يعتقدون أنهم ليسوا في حاجة إلى مهارات أخري مثل التفكير الاستراتيجي.
- عدم توافر الثقة والقدرة لدي الكثير من القيادات الإدارية لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن خلفيتهم المهنية وعدم إعدادهم لشغل وظائف الإدارة العليا يقلل من كفائتهم للتفكير إستراتيجياً.
- عدم القدرة علي التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت وممارسة التفكير الإستراتيجى.

وبصفة خاصة الإدارة العليا عند محاولتهم تنمية مهاراتهم فى التفكير إستراتيجياً.

وبصفة خاصة أولئك الذين إعتادوا السرعة فى أداء أعمالهم وضمان النتائج السريعة أيضاً فمحاولة تحديد النجاح بأسرع ما يمكن أمر غالباً ما يدعو إلى اليأس.

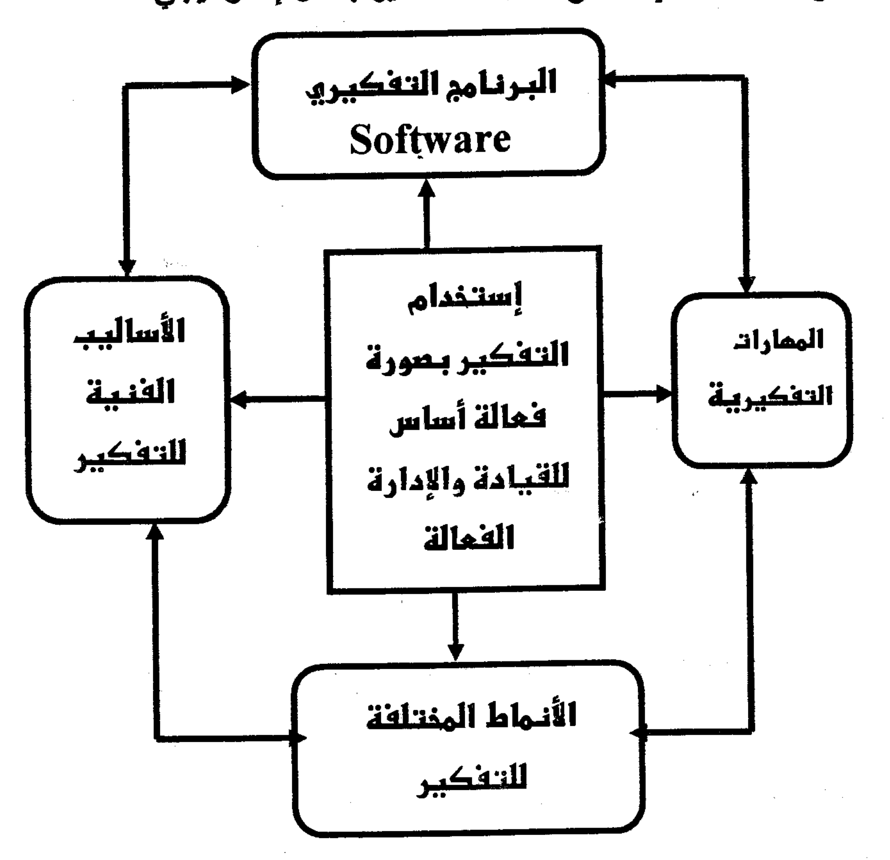
ورغم أن السرعة مطلوبة لتحقيق الإنجاز إلا أنها قد تفقد فاعليتها عند التفكير الإستراتيجى.

ولذلك فإن التوازن لأن نجاح أي مبادرة لتطوير أو إدارة المستقبل في المنظمة يتطلب تحقيق التوازن بين التفكير والتنفيذ.

**8-مناهج ممارسة التفكير الإستراتيجي:**

**إن الإدارة الأكثر إستراتيجية تبدأ بالتفكير الأكثر إستراتيجية**

ويوضح الشكل التالي مناهج ممارسة التفكير بشكل إستراتيجي:




**مناهج ممارسة التفكير بشكل إستراتيجي**

**المناهج الفنية للتفكير الإستراتيجى:**

يمثل التفكير الاستراتيجى الأساس للقائد الحديث وعليه إدراك خطورة استخدام أساليب التفكير التقليدية مع الإدارة الحديثة في المنظمات :

- **أسلوب سعة التفكير :**

يعتمد تحديد مضمون القضية موضع التفكير بهدف التفهم الأوسع للفرص الرئيسية ويسهل مناقشتها وكذلك التخطيط والتنفيذ الناجح.

- **أسلوب RAVBA :--**

| التصرفات | الإجراءات | القيم | المعتقدات | الإقتراحات |
|---|---|---|---|---|
| R. Resuits | A. Action | V. Values | B. Beliefs | A. Assumptions |

وتتوقف النتائج على مدى ملاءمة الإجراءات وسلامة تنفيذها والتى سبق اتخاذها للوصول إلى هذه النتائج، وعلى مدى كفاية وكفاءة استخدام الموارد لهذا عندما تفشل الإجراءات فى تحقيق النتائج المطلوبة يرجع السبب غالباً إلى رصيد القيم والمعتقدات والإقتراحات الخاصة بالقائد لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على اختياره للإجراءات الموصلة للنتائج.

- **أسلوب التفكير من جميع الإتجاهات : -**

يتطلب النجاح المستمر للمنظمة إستمرارية تحقيقها لأهدافها ومحاولة إتباع أسلوب إدارة الأعمال مع حتمية التغيير الجذرى فى طريقة التفكير لتكون بإسلوب التخطيط الذى ينقسم إلى عدة مستويات:

- مستوى المحيط الشامل الذى يتناول التحديات فى البيئة الخارجية.
- المستوى الكلي ويتناول المنظمة التى تعمل بها.
- مستوى الوحدات ويتناول التنظيم الخاص بالوحدة.
- مستوى الجزئيات ويتناول الأفراد والمجموع.

ويتضح مما سبق أن المعتقدات الراسخة هى التى تشكل جوهر القيم الفرعية التى تحدد من خلالها أهدافك ومن ثم إجراءاتك، فعندما تعتقد اعتقاداً قوياً في شيئاً ما سوف يؤدي ذلك إلى تكوين بعض القيم لديك وستجد نفسك مدفوعاً لاتخاذ إجراءات معينة وستصبح راغباً فى تحقيق نتائج معينة، أما إذا كان إعتقادك الراسخ يقوم على أساس أخر ستكون لديك قيماً مختلفة تماماً، ومن ثم سيختلف شكل إجراءاتك والنتائج التى تنشدها.

ويتطلب التفكير الإستراتيجي تغيير المعتقدات الراسخة لتحقيق النجاح. ويعني ذلك ضرورة أن يقوم القائد أو المدير بتحديد المعتقدات الراسخة لديه وتحديد الأثار التى يمكن أن تترتب عليها، وتحديد المعتقدات الراسخة البديلة التى يمكن إعتناقها وكيف تمكن إحداث هذا التحول.

**9- تغيير أساليب التفكير:-**

من المفيد تغيير أساليب التفكير فبعض القيادات يفضلون استخدام أسلوب التفكير " إما ... أو" فإما أن تكون الأمور "جيدة" أو "سيئة" ولا يوجد حل ثالث. وهذا أسلوب يشوبه قصور كبير فلابد من إضافة **بدائل تفكيرية أخرى مثل:-**

| أسلوب التفكير | المسمي | الإستخدام |
|---|---|---|
| أكثر أو اقل | More or Less | ............... |
| كلاً من .. و | Both ... and | الذى يساعد على رسم خريطة تصور الموقف المثير للحيرة ثم التوصل لمخرج من هذا الموقف. |

وهناك عدة بدائل للتفكير على حسب مراحل التفكير منها:-

| أسلوب التفكير | المسمي | الإستخدام |
|---|---|---|
| التفكير من وضع الثبات محلك سر | Stay Put Thinking | وهو أسلوب يلائم تناول القضايا المباشرة فى ظروف الاستقرار أو حينما يحتاج الأمر لإجراء تعديلات بسيطة لإصلاح خلل ما. |
| أسلوب "من .. إلى " | To ... From | وهو يحتاج إلى تفكير عميق متزايد أى تفكير أكثر وتحاول دراسة ما لديك من قيم ومعتقدات واقتراحات. |
| أسلوب تصور التحدي على شكل خريطة فكرية : | Mind...Map | التحدى الإستراتيجى الذى يواجه المنظمة يمثل ما يجب أن تفعله لأداء رسالتها وتحقيق رؤيتها ولهذا فإن خريطة الفكر تعد أسلوباً فنياً للتفكير يحدد العناصر الأساسية اللازمة لانجاز التحدى الاستراتيجى والعلاقات المتشابكة والمترابطة معه، وبعد ذلك يمكن معرفة كيفية مواجهة التحديات على وجه الدقة. |

| الأسلوب الفنى لتحديد الأولويات مصفوفة القضايا الإستراتيجية الرئيسية: | Strategic Leading Issues Matrix **SLIM** | إن تحديد الأولويات غالباً لا يتم بطريقة تتسم بالحكمة، حيث تكمن المشكلة فى تحديد كلمة "مهم" والمقصود منها.<br>وهذا الأسلوب يحدد الأولويات خاصة، سواء كانت بالنسبة للأفراد أو المنظمة بأسلوب أكثر واقعية.<br>**هناك أربعة عناصر تحدد ما يمكن إعتباره مهماً وهى: -**<br>▪ **العجلة**: أى وضع حد ينبغى التعامل معه فوراً.<br>▪ **العلاقة بالأهداف**: يعد الموضوع أساساً لتحقيق أهداف ذات مستويات أعلى.<br>▪ **الأمد الطويل**: الموضوع له أثر إيجابي ذو أمد طويل.<br>▪ **السهولة** : يمكن إنجازه فى الأمد القصير بيسر وسهولة. |
|---|---|---|

## 10- الخطوات العشر للتفكير الإستراتيجي:

### 10-1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال إستخدام SWOT MATRIX:

ويتم من خلاله إستعراض جميع التغيرات العالمية والخارجية وتحليلها لإكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، وإعادة النظر فى هذه التحليلات بصورة دقيقة ومنتظمة نصف سنوياً لتيسير جمع المعلومات وإستيعاب التغيرات المتلاحقة والإستعداد لإدارة الأزمات.

بالإضافة لإستخدام طريقة " PPESTT " وهى كلمة مشتقة من العناصر الستة لهذه الطريقة التى تبرز التغيرات التى تحدث فى البيئات:

| التجارية | التكنولوجية | الإجتماعية | الإقتصادية | الطبيعية | السياسية |
|---|---|---|---|---|---|
| Trade | Technological | Social | Economic | Physical | Political |
| طريقة PPESTT | | | | | |

### 10-2.تحليل القيمة المضافة:

وهى إدارة تحليلية إبتكرها " ميشيل بورتر " للتحليق بالفكر إلى نقطة بعيدة أى للنظر إلى أعلى كما لو كنت راكباً طائرة لرسم صورة شاملة وكلية، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التى تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التى حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعى أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الإستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

**10-3. تحليل وضع المنافسة:**

وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتى تتمثل فى حالة المنظمات التجارية مثلاً فى ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة ...الخ ولهذا لابد فى مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير فى وضع المنافسة والتفاعل بينهما ويستحسن الأسلوب التفريقي فى التفكير.

**10-4. التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية:**

وهى محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التى قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التى قد تواجهها المنظمة.

ويوصى فى هذا الصدد بإستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أى إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أى تغييرات كبرى فى بداياتها.

**10-5. إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل:**

وذلك عن طريق محاولة إستشعار البيئة الخارجية ورصد أى إشارات ضعيفة والتى تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسية كبرى.

**10-6. مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلى بعد وضعه وتحليله** بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.

**10-7.إتخاذ القرارات بشأن السياسات والإستراتيجيات الخاصة** بالمنظمة.

**10-8. إتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الإستراتيجى للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجيات والكفاءات.**

**10-9. البدء فى عملية التخطيط الإستراتيجى.**

**10-10. إعادة تشكيل عمليات التغذية المرتدة (الإسترجاعية) حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والإستراتيجيات المختلفة.**

## 11- التفكير عن طريق السيناريو :

تحتاج الإدارة في أي منظمة إلي سيناريوهات التفكير البديلة الكفيلة بإفتراض التغيرات التى قد تحدث فى البيئة الخارجية وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبى على أهداف المنظمة والطرق الكفيلة بالتكيف مع هذه التغيرات.

ومثل ذلك الأمر قد يبدوا سهلاً إذا كان فى إمكاننا التنبؤ بالمستقبل بدرجة كبيرة من الدقة، إلا أنه لم يحقق نتائج عالية. ورغم ذلك لا يمكن الإستغناء عن التنبؤات قصيرة المدي لأنها تشكل قاعدة خطط التشغيل، لذلك فمن المهارات الهامة التى يجب أن يتصف بها القادة هى القدرة على التكيف السريع مع التنبؤات قصيرة المدي التى قد لا يثبت صحتها.

وإذا كان التنبؤ قصير المدي عملية صعبة فماذا يكون الأمر بالنسبة للتنبؤات طويلة المدي؟ حيث أنها يمكن أن تغطي فترة من 10- 13 سنة قادمة أو أكثر. كما أننا عندما نجازف بالخوض فى المستقبل نصبح أمام عدة خيارات وليس خيارين فقط، أى أننا لسنا أمام الإحتمال (س) أو الإحتمال (ص) أى بين احتمالين مؤكدين ولاشئ غيرهما، ولكن إذا ما توقعنا الإحتمال (س) فإن ما سيحدث فعلاً قد يكون الإحتمال (ص) أو الإحتمال(ع) أو الإحتمال (م) أو الإحتمال (و) أو الإحتمال (ي). أى أننا أمام تشكيلة من الإحتمالات المستقبلية على الأمد الطويل مما قد يؤدى إلى

الحد من قدرتنا على التنبؤ بالإحتمال الناجح ومن ثم إلى المزيد من الإعتماد على التفكير عن طريق السيناريوهات.

و يعتبر التفكير عن طريق السيناريوهات علاجاً لنقاط الضعف فى ممارسة عملية التوقع والتنبؤ، ويمثل محاولة لتفادى أو التغلب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ، وتتيح ممارسة السيناريوهات تحقيق بعض المكاسب الذهنية والعملية التى لا يمكن الحصول عليها إذا مارسنا عملية التنبؤ من خلال طريق واحد محدد لا يتيح أى خيار آخر. وبذلك فإن هذا الأسلوب يعتبر بديلاً ومكملاً فى آن واحد لنشاط التنبؤ وتمثل التنبؤات فى حد ذاتها محاولة من جانب الإنسان لمعرفة المستقبل رغم عجزه عن التوصل إلى وسيلة دقيقة تمكنه من هذه المعرفة. فالعلاج إزاء عجزنا عن معرفة المستقبل هو اللجوء إلى أسلوب التفكير عن طريق السيناريوهات.

**إستخدام السيناريوهات كإسلوب لتطوير النشاط الذهني :**

إن التفكير عن طريق السيناريوهات يعتبر بمثابة تهيئة لأذهاننا للنظر فى أكثر من صورة وحيدة للمستقبل. فهو يبدأ بوصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحدة من هذه البيئات. لذلك فإن السيناريو يقوم – من خلال النقاط التى يحتمل بدرجة معقولة أن تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلاً – بتكوين بيئة تكون العوامل الخاصة بها خارجه عن نطاق السيطرة التامة للمنظمة.

وسوف تختلف الآراء الفردية والجماعية في تحديد مدي معقولية ما يمكن أن يحدث في المستقبل – و تعتبرهذه الإختلافات ايجابية فى أثناء مرحلة إعداد السيناريو لأنها تتيح بصورة أساسية فرصة تفتح أذهاننا أمام أشكال مختلفة للصورة التى سيكون عليها المستقبل، ويؤثر بطرق مختلفة على

المنظمة. وهذه العملية لا تضع أمامنا أى قيود ذهنية أو عمليـــة، لكنهـا تشجع المنظمة وقيادتها علي الخوض بصورة مستمرة فى مسألة التوجــه نحو المستقبل.

علاوة على ذلك فرغم تركيز عملية التفكير عن طريقة السيناريوهات على البيئة الخارجية، إلا أنها لا تحرم التنظيم من قدرته على إحداث تغييــرات فى بيئته الخاصة يمكنه من دعم أهدافه أو أساليبه، التى يبذلها سعياً نحو التكيف مع البيئة الجديدة مثل تغيير الأولويات أو المعايير الخاصة بالعملاء أو إحلال أسلوب تكنولوجي محل أسلوب آخر.

ويتضح مما سبق أن السيناريو يعبر عن فكرة إفتراضية يتم تطويرها عن طريق وصف لظروف قد تحدث خلال سنوات قادمة وتظهر أثارهــا علـــى التنظيم. أما مجموعة السيناريوهات جميعها، مهما كان عددها، فإنها تعبر عن شيء واحد وهو عدم التأكد من المستقبل.

ويتضح مما سبق أيضاً أن التفكير عن طريق السيناريوهات لا يهدف إلي التخلص من حالة عدم التأكد ولكنه علي العكس يهدف إلـــي تأكيــد عـــدم التأكد، ولكن بشكل معقول ومنطقى إذ يمكن عن طريق هذا الأســلوب أن تتصور ما قد تتعرض له منظماتنا إذا جاءت البيئة المستقبلية بالشكل الذى وصفة السيناريو (س) وليس بالشكل الوارد بالسيناريو (ص).

و يكشف لنا ذلك أن ما نراه فى الحاضر فعالاً أو نافعــاً بالنــسبة للبيئـــة المعاصرة، قد يصبح عكس ذلك مستقبلاً وما نعتقد أنه مصدر قد يـــصبح مصدر ضعف مستقبلاً أو العكس، ولذلك يجب أن يكون التفكير فى الوضع

الذى يجب أن تتجه إليه المنظمة وبأشكاله المختلفة إذا ما حدث تغيير فى البيئة مستقبلاً.

ويجب التأكيد علي أن عملية التفكير عن طريق السيناريوهات ليست حل لحالة عدم التأكد، ولا هى أيضاً دليل مؤكد لما يجب أن نفعله. ولكن الإهتمام ينصب على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التى تمكن من تحقيق هذا الهدف، والتى يمكن لإدارة المنظمة أن تؤثر عليها ثم الشكل الذى ستصبح عليه البيئة الخارجية مستقبلاً، والتى بدورها تؤثر على عوامل نجاح الهدف.

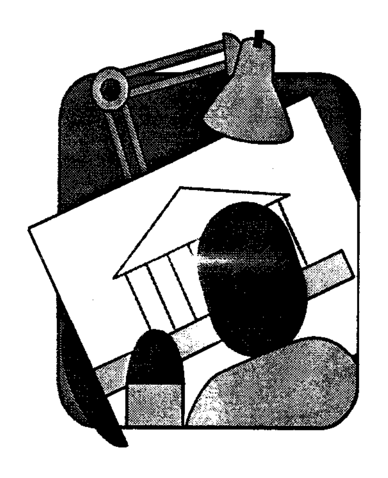
**هل التفكير بالسيناريوهات عملية عكسية للتخطيط للأزمات ؟**

يعتقد البعض أن التفكير عن طريق السيناريوهات ليس إلا مجرد شكل آخر من أشكال عملية التخطيط لمواجهة ظروف طارئة أو أزمة، ولكن فى الواقع أن التخطيط لمواجهة ظروف الطوارئ أو أزمة هو علاجاً لخطة سبق إختيارها وإعتمادها لكنها لم تحقق النجاح المنشود عند تطبيقها.

وعملية التفكير عن طريق السيناريوهات تعني إعداد السيناريوهات التي تسبق تماماً عملية إتخاذ قرار إستراتيجي معين، لأننا فى حقيقة الأمر لا نقوم بإعداد خطة تحتمل عدم نجاحها أو فشلها حيث لم تتوصل بعد إلى هدف قد يصبح ناجحاً إذا حدثت ظروف خارجية معينة.

وفي عملية التفكير عن طريق السيناريوهات لا يكون إمامنا هدف ولكنها مجرد محاولات لإختبار الظروف التى قد توصلنا إلى التعرف على هدف معين من بين مجموعة من الأهداف يحتمل نجاح أو إخفاق أى منها على ضوء الظروف المتغيرة التى قد تحدث فى البيئة الخارجية.

**ويختلف التفكير عن طريق السيناريوهات عن التخطيط الاستراتيجى. لأن التفكير الإستراتيجى يسعى إلى تحديد هدف، يتم بناءً عليه هيكلة التنظيم وموارده. أما التفكير عن طريق السيناريو فهو مرحلة سابقة على مرحلة التفكير والتخطيط الإستراتيجى، لأنه يهدف إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمى معين يتناسب معها. وتبدأ هذه العملية بتحديد هدف يحتمل تحقيقه إذا أمكن التغلب على بعض التحديات المعينة – لذلك فإن نجاح التفكير عن طريق السيناريو يتوقف على معرفة التحديات التى قد يواجهها التنظيم، والتى تختلف بدورها باختلاف السيناريو الذى يتعامل مع كل منها.**



# الفصل الثاني

# التخطيط الإستراتيجي

# STRATIG PLANINING



# الفصل الثاني

# التخطيط الإستراتيجي

**أولاً ... ما هو التخطيط الإستراتيجى Strategic Planning**

**ثانياً .. هل تمثل الخطة الإستراتيجية شهادة ضمان للنجاح؟**

**ثالثاً ....ماهية التخطيط الإستراتيجي؟**

**رابعاً ..الفروق الأساسية بين التخطيط طويل الأجل والإستراتيجي.**

**خامساً ..أهمية التخطيط الإستراتيجي.**

**سادساً... العقبات أمام إستخدام التخطيط الإستراتيجي.**

**سابعاً... أساليب التخطيط الإستراتيجي.**

**ثامناً... مميزات التخطيط الإستراتيجي.**

**تاسعاً.. محددات التخطيط الإستراتيجي.**

**عاشراً... المتطلبات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي.**

## أولاً ... ما هو التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning

**إذا لم تكن تعرف إلي أين أنت ذاهب**

**فسوف تجد نفسك في النهاية**

**تمشي طريق لم تكن تريده**

**أوتصل إلي نقطة نهاية لاتريدها**

**فالتخطيط الإستراتيجى يعني:**

- تحديد مكانك الحالي؟
- أين تريد أن تذهب؟
- ماذا تريد أن تحصل عليه؟
- متى تريد أن تصل؟
- من سيقوم بالعمل؟
- كم تريد أن تسدد؟

**فالقيادات العليا لديها مسئولية الإعداد والحفاظ على منظور طويل الأجل لإدارة المنظمة حيث يجب أن يهتموا بـ:**

- كيف يمكن للمنظمة أن تخدم إحتياجات المستهدفيين بشكل أفضل؟
- ما هى التغييرات العامة المطلوبة للسياسات التنظيمية والعملية؟

وليس من المعقول أن نترك المدير التنفيذي والعاملين في المنظمة يعملون بشكل عملى يوماً بيوم حتي لو كانوا يعملون طبقاً لأهداف وضعها مجلس الإدارة.

**والتخطيط الإستراتيجي الجيد** هى أفضل أداة إدارية لإدارة حاضر ومستقبل المنظمة. فالخطة الإستراتيجية طويلة الاجل وتستهدف المستقبل، وتخرج منها الخطة القصيرة ذات الميزانية السنوية (السنة الأولـــي)، فالميزانيـــة السنوية مع مشروعات التدفق النقدى عادةً مناسبة لمـــدة عـــام واحـــد.

والأساليب والأدوات التي تم إستخدامها في السنة الأولي لتحقيق الأهداف المرحلية يمكن أن تتغير في السنوات التالية فى عـالم الأعمـال السـريع المتنامي اليوم.

**ثانياً...هل تمثل الخطة الإستراتيجية شهادة ضمان للنجاح؟**

يجب أن لا ينخدع البعض من عملية التخطيط الإستراتيجي ويعتقـد عـن طريق الخطأ أن الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل تضمن النجـاح، ولكـن علينا أن ندرك أنها وسيلة عملية توفر الفرصة وتساعد علي تحسن فرص النجاح.

فالتخطيط الإستراتيجي محاولة رسمية نظامية لتحديد أين تقف المنظمـة والى أين تذهب فى المستقبل.

يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد كل مـن الفـرص والتهديدات وكذلك تحليل المقومـات الداخليـة لتحديد كل من أوجه القوة ونقاط الضعف وذلك من أجل تحديد رسـالة المنظمة وتكـوين السـياسات والأهداف وتحديد المسار الذي يحققها.

**ثالثاً... ماهيـة التـخـطيط الإستراتيجي؟**

**يمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي من أربع اتجاهات:-**

الإتجاه الأول: التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة يبدأ بـ:

- تحديد الأهداف.
- وضع إستراتيجيات.
- وضع سياسات لتحقيقها.
- وضع الخطط التي تحقق النتائج المرغوبـة مـن تنفيذ هذه الإستراتيجيات.

**الإتجاه الثـــاني: الأثر المستقبلي للقـــرارات الحالية:**

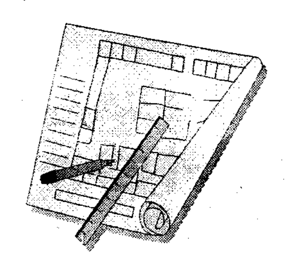
- جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي هـــو التعـــرف على الفرص والتهديدات المستقبلية.
- معرفة إمكانية الإستفادة من الفرص.
- تجنب التهديدات.
- يهدف إلى تصميم ورسم مستقبل مرغـــوب فيـــه وكيفية تحقيقه.

**الإتجاه الثالث: التخطيط الإستراتيجي يعتبر فلسفـــة إدارية:**

وذلك لأنه يتطلب ضرورة التأمل بإستمرار في مستقبل المنظمة وليس مجرد إجراءات وأساليب وهياكل.

**الإتجاه الرابـــع: التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل**

**يربط بين كل من:-**



- الخطط الإستراتيجية.
- البرامج متوسطة الأجل.
- والموازنات قصيرة الأجل.
- خطط التشغيل.

**كما يُنـــظر للتخطيط الإستراتيجي بإعتباره:**

- أحد عـــلوم الإدارة الحديثة.
- إحتل مكانته في كثير من المنظمات.
- توافر النظرة المستقبلية والرؤيـــة الشمـــولية.
- قدرة على رفع الفاعلية والكفاءة.
- يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تفهم ومعرفة الفرص المتاحة وإستثمارها.

- وتجنب المخاطر التي تواجهها المنظمة على ضوء نقاط القــوة والضعف بالمنظمة.
- إحداث التناسق والتعاون في وحدات المنظمة على ضوء تحليل البيانات.
- إعادة النظر في أوضاع المنظمة تمهد الإختيارات الإستراتيجية المناسبة.
- علم إتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة وتحديد الأهــداف وتقرير المسارات بإستخدام الموارد بفاعلية وكفاءة في ظل بيئة تنافسية.

**رابعاً... الفروق الأساسية بين التخطيط طويل الأجل والإستراتيجي :-**

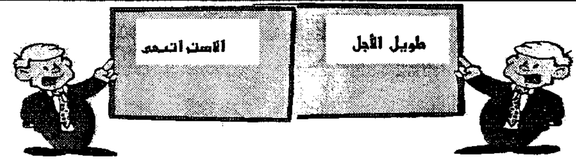
هنـــاك فهماً غير دقيق للعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى.

**التخطيط طويل المدى:**

- لا يصلح لصياغة الإستراتيجية وليس في هذا ما ينقص شأنه فهو أداة ضرورية ومفيدة.
- ولا يكون مفيداً كما هو الحال في كل أداة إلا إذا أستـــــخدم فـــي الغرض الذي يسمح به.
- والسماح للتخطيط طويل الأجل أن يصوغ الإستراتيجية يشبه إلـــى حد كبير إختيار أسلوب ممتاز في علاج مشكلة أخطئ تشخيصها.

**الفروق الأساسية بين التخطيط طويل الأجل و التخطيط الإستراتيجي :-**

| التخطيط طويل الأجل | التخطيط الإستراتيجي |
|---|---|
| 1- يوضع على أساس تغيير العمالة الحالية في المستقبل. | 1- يراعي كل التغيرات السياسية والإجتماعية والقانونية في المستقبل. |
| 2- يبني المديرون تصوراتهم على درجة توقعاتهم للظروف المستقبلية. | 2- يُبنى على تحديد واضح للصورة المرغوبة في المنظمة. |
| 3- يقوم دائما على أسس مالية و يهتم بالمنتج و السوق الحالية. | 3- يقوم على أسس شاملة و يهتم بمجال المنتج و أسواق المنظمة المستقبلية. |
| 4- توضع الخطط من أسفل إلى أعلى. | 4- توضع الخطط من أعلى إلى أسفل. |
| 5- لا يساعد في توجيه الموارد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة. | 5- يهتم بتوجيه الموارد وفق خطة شاملة. |
| 6- تحلل عناصر البيئة على أساس التفاؤل و التشاؤم. | 6- تحلل عناصر البيئة على أساس نقاط القوة و الضعف. |
| 7- يتم الإسقاط فيه على أساس العام الأول من الخطة. | 7- يتم وضع إطار متدرج في النظر إلى المستقبل. |



**خامساً... أهمية التخطيط الإستراتيجي:**

- يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها.
- يساعد على تكوين رؤية استراتيجية.
- يساعد على تخصيص الموارد.
- يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا.
- يؤدي إلى تطوير وتحسين الإتصال بين المستويات المختلفة.

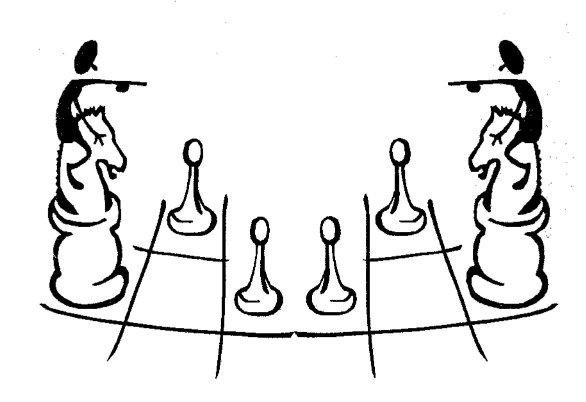
**سادساً... العقبات أمام إستخدام التخطيط الإستراتيجي:**

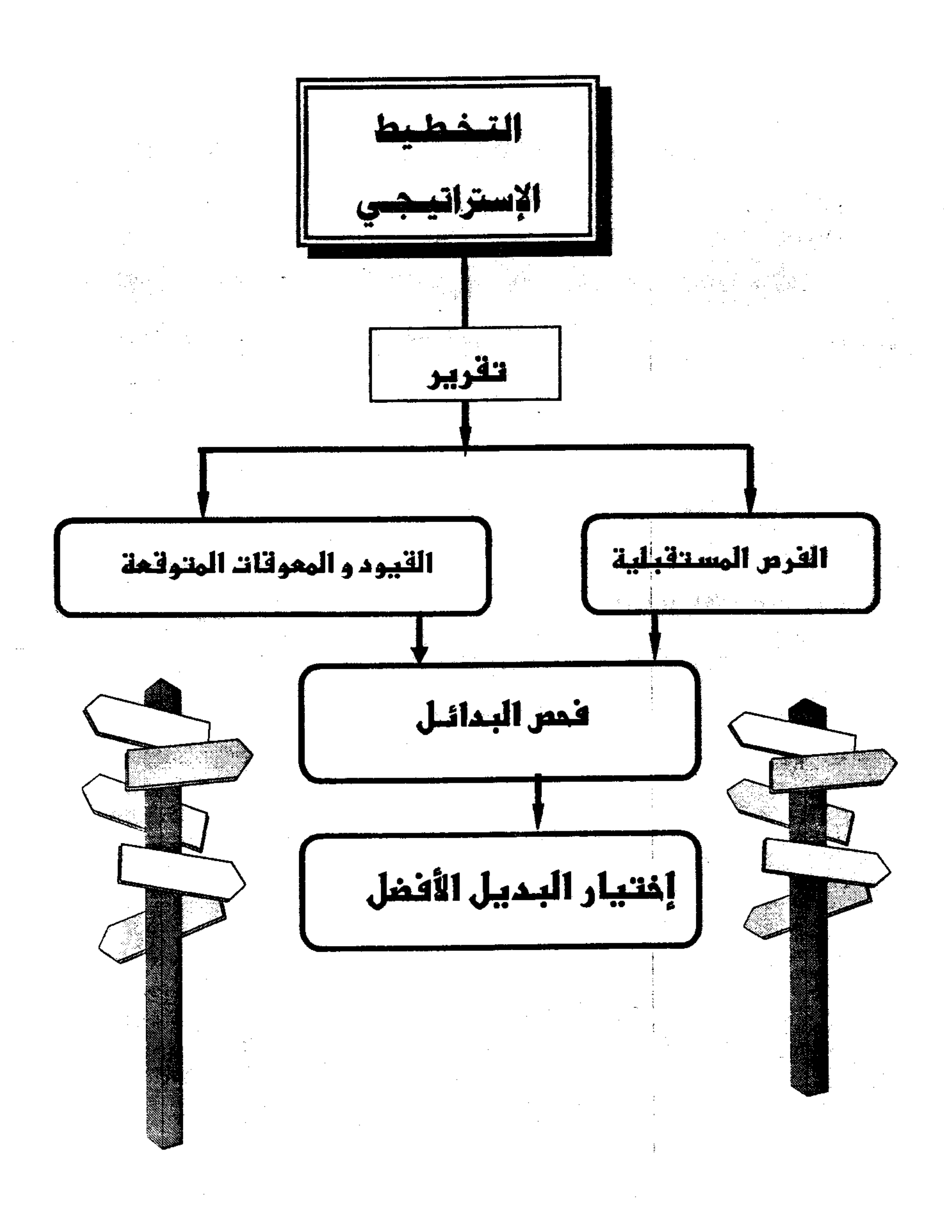
- تعقيد البيئة وتغيرها المستمر.
- تردد المديرين في وضع اهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
- صعوبة إعداد الخطة الإستراتيجية.
- ضرورة الإعتماد على الدراسات والأبحاث.
- التكلفة والوقت الكبير.

**سابعاً... أساليب التخطيط الإستراتيجي :**

هناك أسلوبان يمكن استخدامها في التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال.

| الأسلوب الأول : | الأسلوب الثاني : |
| --- | --- |
| **الإعتماد على الحدس و التخمين و يعيب هذا الأسلوب :**<br>♣ القائم بالتخطيط يعتمد على خبرته الشخصية.<br>♣ القائم بالتخطيط يعتمد على قدرته الذهنية.<br>♣ يتصف هذا الأسلوب بقصر المدى الزمني. | **الإعتماد على الأسلوب العلمي أو العقلي :**<br>♣ يعتمد على مجموعة من الإجراءات التي تحدد دور كل فرد وعمله الذي سوف يؤديه.<br>♣ يعتمد على البيانات والبحوث والخطط المكتوبة. |




التخطيط
الإستراتيجي
تقرير
الفرص المستقبلية
القيود و المعوقات المتوقعة
فحص البدائل
إختيار البديل الأفضل

**ثامناً... مميزات التخطيط الإستراتيجي:**

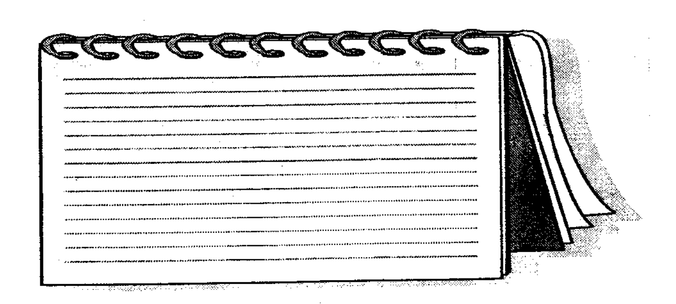
**من أهم أسباب و مميزات تطبيق المنظمات للتخطيط الإستراتيجي ما يلي:**

- **يعتبر** عملية مهمة للمنظمة والعاملين حيث لا يستطيعون الإعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس في إدارة مشروعاتهم وبرامجهم بسبب تعقد البيئة الداخلية والخارجية.
- **يساعد** التخطيط الإستراتيجي على وضع سؤال لكل مؤثر يحدث في البيئة والإجابة عليه.
- **تقديم مجموعة** جديدة من أدوات إتخاذ القرارات ومنها:-
    - **محاكاة المستقبل**... وهو تصور شكل المستقبل قبل حدوثه وتحديد بدائل التعامل معه.
    - **منهج النظم** ... حيث من الغرض من ذلك التنسيق من خلال النظر إلى المنظمة كوحدة واحدة وليس مجموعة أنشطة.
- **المشاركة** في وضع الأهداف .... من خلال إشتراك المستهدفين القيادات والعاملين في وضع الأهداف.
- **جعل الأهداف** تتفق مع كل من الإستراتيجيات والسياسات بحيث لا يحدث خلل بينهم.
- **المساعدة** في تنفيذ باقي الوظائف الأخرى... حيث التخطيط هو الأساس (الوقود) الذي يحرك باقي الوظائف الإدارية الأخرى (التنظيم - التوجيه - التنسيق).
- **يحقق** التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الفوائد السلوكية منها:
    - **فتح** وتدعيم قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات.

- **التدريب الإداري** والتوعية من خلال طرح الإدارة العليا والعاملين والمستهدفين للأسئلة والإجابة عنها خلال الإجتماعات
- **الشعور بالمشاركة** - شعور المستهدفين والعاملين بالمشاركة مع مجلس الإدارة يؤدي إلى زيادة حرصهم على تحقيق الأهداف الموضوعة.

**تاسعاً... محددات التخطيط الإستراتيجي:-**

- إختلاف البيئة الفعلية عن المتوقعة ويرجع ذلك لإعتماد التخطيط على المستقبل، والمستقبل ليس مضموناً دائماً.
- المقاومة الداخلية بسبب خوف مجلس الإدارة والعاملين من تأثير التخطيط على مواقعهم القيادية ووظائفهم.
- إرتفاع تكاليف التخطيط لما يتطلبه من جمع بيانات وتحليل وبحوث ودراسة.
- لا يتكامل التخطيط مع الأزمات الحالية الطارئة ولكن مع المستقبلية.
- صعوبة التخطيط لما يتطلبه من مهارة عالية في كل من التصور والتخيل والتقدير والتحليل والإبتكار.
- محدودية البدائل، حيث أن وجود خطط محددة في العمل تحد من روح المبادرة تخوفاً من مخالفة الخطط.



## عاشراً... المتطلبات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي:-



# الفصل الثالث

# مراحل التخطيط الإستراتيجي

# STRATIGIC PLANING STAGES



# الفصل الثالث

# مراحل التخطيط الإستراتيجي

**المقدمة .... خطوات التخطيط الإستراتيجي .**

**أولاً .....تشخيص الوضع الراهن (تحليل البيئة).**

1- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).

2- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

**ثانياً ... صياغة الإستراتجية:**

1- الرسالة والرؤية.

1-2- الرؤية الإستراتيجية (Vision Strategic).

2- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

3- الثغرات (الفجوات).

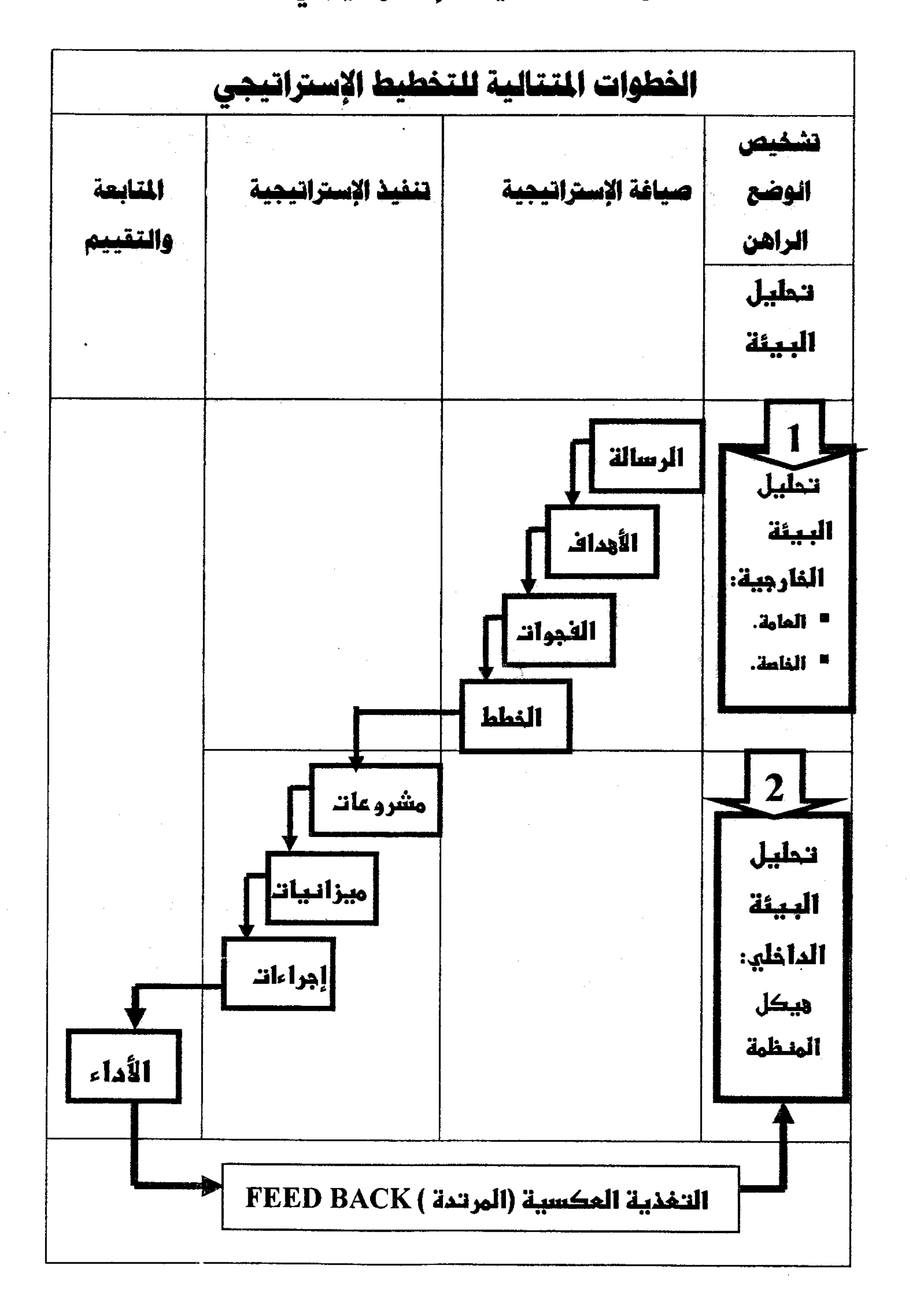
4- التخطيط (الخطة).

**ثالثاً .... تنفيذ الإستراتيجية :**

1- الخطوات.

2- العوامل الداعمة للإستراتيجية.

## المقدمة .... خطوات التخطيط الإستراتيجي:



## أولاً... تشخيص الوضع الراهن (تحليل البيئة):

### المقدمة ...إستخدام مصفوفة الفرص والتهديدات ( SOWT Matrix )

تمثل مصفوفة SWOT أو ( TOWS) أسلوباً متميزاً فى تحليل الفرص والتهديدات وتحديد وأوجه القوة والضعف للمنظمة التى تعمل فيها أو لحياتك الشخصية.

وتمثل هذه المصفوفة المرحلة التالية لعملية مراجعة الموقف حيث تحاول، من خلالها التنبؤ بما يمكن أن تواجهه ليس فقط من التهديدات بل أيضاً من الفرص التى يمكن إستثمارها أو للحصول على بعض المكاسب أو النتائج الإضافية.

ومن خلال تحليل البيانات المطلوبة يظهر أمامنا كل من الفرص المتاحة والممكنة وكذلك التهديدات المحتملة بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف وتستخدم النتائج التى تتوصل إليها من مصفوفة SWOT فى التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة أو المتوقعة وكذلك فى التخطيط الإستراتيجى للإستفادة من الفرص المتوقعة والمحتملة أيضاً.

وتوضح المصفوفة التالية كيفية تحليل الفرص والتهديدات وأوجه القوة والضعف في المنظمة بإستخدام مصفوفة SWOT (TOWS):

# SWOT (TOWS) Matrix

| العوامل الداخلية IFAS / EFAS العوامل الخارجية | مصادر القوة<br>Strength<br>S<br>( أذكر مصادر القوة الداخلية هنا ؟ | مصادر الضعف<br>Weakness<br>W<br>( أذكـــر مـــصادر الضعف هنا؟ ) |
|---|---|---|
| الفرص<br>O<br>( أذكر الفرص المتاحة) ؟<br>Opportunities | إصنع إستراتيجيات<br>SO<br>لإستخدام مصادر القوة لإنتهاز الفرصالمتاحة. | إصنع إستراتيجيات<br>WO<br>لإستخدام لتغطية مصادر الضعف |
| التهديدات<br>T<br>( أذكر التهديدات الخارجية )<br>Threat | إصنع إستراتيجيات<br>ST<br>لإستخدام مصادر القوة لتجنب التهديدات ؟ | إصنع إستراتيجيات<br>WT<br>لتقليل مصادر الضعف للحد الادنى وتجنب التهديدات ؟ |

**نموذج ( حالة ) للتحليل:-**

**حالة تحليل الفرص و أوجه القوة و الضعف في المنظمة:-**

| التحليل | العامل | القرار الإستراتيجي |
|---|---|---|
| أوجه القوة | 1- زيادة طلب المجتمع على الخدمة (ل).<br>2- وجود مجموعة فنية ذات خبرة. | 1-التوسع في تقديم الخدمة (ل).<br>2- إنشاء قسم خاص للبحوث و التطوير. |
| أوجه الضعف | 1- انخفاض الطلب على الخدمة (ص).<br>2- وجود أخطاء في الجودة. | 1- دراسة إمكانية تطوير الخدمة أو إلغائها مع دراسة التكاليف التي لا يمكن تجنبها في حالة الإلغاء. |
| الفرص | 1- زيادة طلب المجتمع على الخدمة (س) الذي تنتجه المنظمة.<br>2- تخفيض القيود على توفير الخدمة. | 1- دراسة إمكانية عمل تكامل أفقي بين الخدمة (س) والخدمة (ل).<br>2- إستخدام الطاقة الفائضة. |
| التهديدات | 1- دخول منظمات أخرى لتقديم نفس الخدمة.<br>2- وجود قيود في الحصول على تمويل. | 1- إمكانية التفوق على الأساليب المنافسة أو التنسيق معها.<br>2- البحث عن مصادر أخرى ذاتية أو تمويل. |

## النموذج التطبيقي الأول ..نموذج (حالة عملية) للتحليل:-

### حالة تحليل الفرص و أوجه القوة و الضعف في المنظمة:-

| التحليل | العامل | القرار الإستراتيجي |
|---|---|---|
| أوجه القوة | | |
| أوجه الضعف | | |
| الفرص | | |
| التهديدات | | |

**مداخل تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة:-**

- **مدخل التحليل الكلي للبيئة:-**
  - المتغيـرات البيئية على المستوى القومي (القوانين والإتجاهات القومية).
  - المتغيرات التي ترتبط بطبيعة وخصائص كل منظمة.
- **مدخل التحليل و التقييم الإستراتيجي.**
- **مدخل مواجهة المشكلات و التهديدات و التحديات الإستراتيجية.**
- **مدخل مواجهة تحليل دورة حياة النشاط التنموي .**
- **مدخل التحليل الرباعي (SWOT).**

## 1- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

**ماذا يعني ؟**

- الغاية من تحليل البيئة الداخلية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- التحليل يعني اعداد دراسات وأبحاث لكل المجالات الوظيفية والفنية وغيرها.

**ماهي العوامل المؤثرة علي البيئة الداخلية:**



هي العوامل التي تؤثر علي هيكل المنظمة مثل:



- الهيكل الإداري.
- الهيكل المالي.
- الهيكل الإقتصادي.
- الهيكل الفني (الهندسي).

**خطوات تحليل البيئة الداخلية:**

- دراسة المجالات الوظيفية والقدرات الإدارية.
- إستخدام أسس وأساليب التقييم العلمية.
- تحديد جوانب القوة والضعف.

- تحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية.
- وضع الحلول لعلاج جوانب الضعف.

**أسس وأساليب التقييم العلمي:**

**1-1- أساس النسب**

إستخدام نسب الإنتاجية والنمو والنسب المالية.

**1-2- أساس الأداء السابق**

مقارنة المؤشرات الحالية بمؤشرات الاداء السابقة.

**1-3- معايير الصناعة**

مقارنة اداء المؤسسة بأداء المؤسسات العاملة في نفس النشاط.

**1-4- الحكم المعياري**

الإحتكام الى المعايير العلمية والمنطقية.

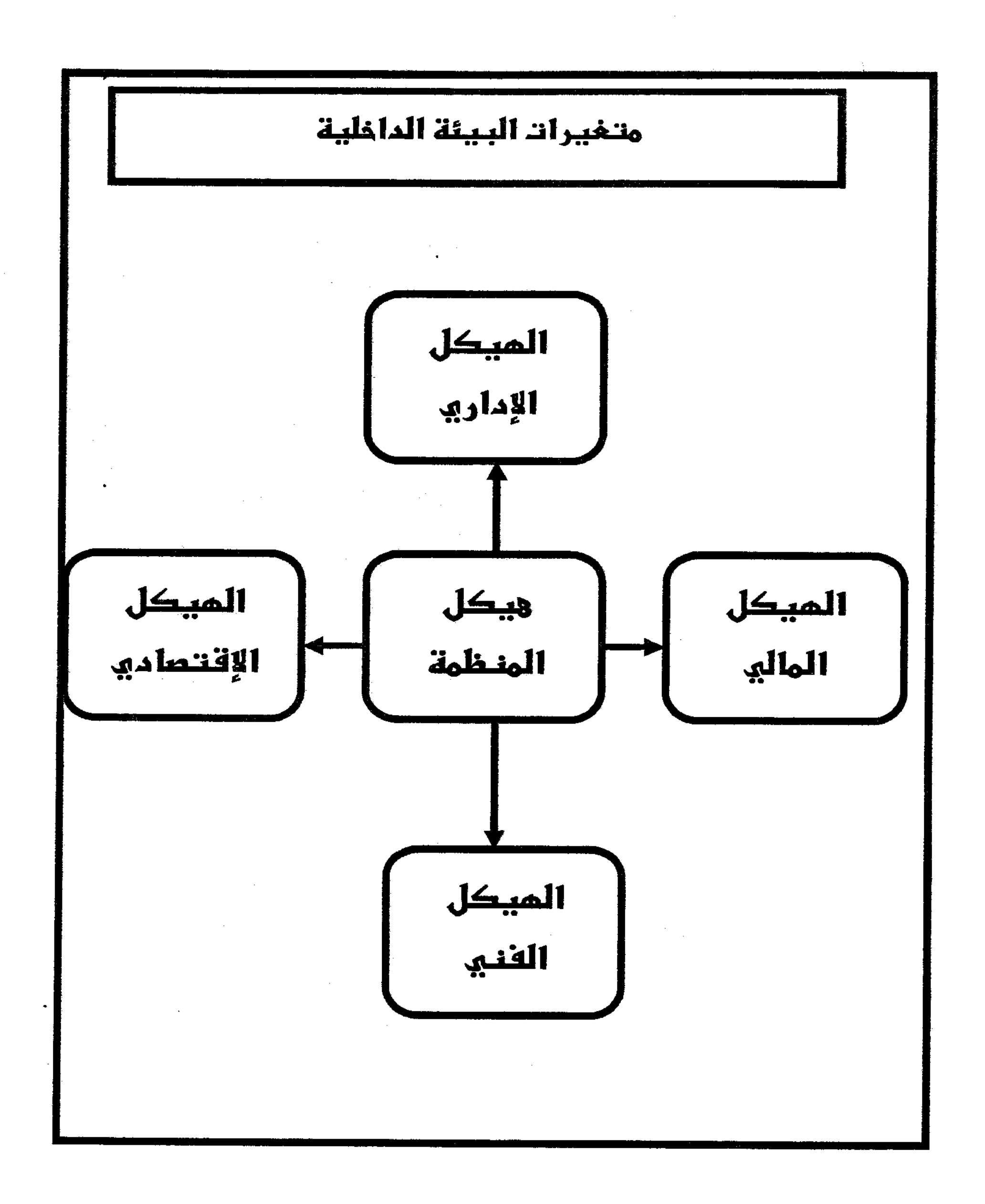
- تحديد درجة التأثير السلبي والايجابي (-5 إلى + 5)
- حساب وزن جانب القوة أو الضعف (الاهمية X التأثير)

**تقييم جوانب القوة والضعف**

| القوة والضعف | درجة الاهمية صفر إلى 10 | درجة التأثير -5 إلى +5 | الوزن -50 إلى +50 |
|---|---|---|---|
| الروح المعنوية العالية | 8+ | 5+ | 40+ |
| ضعف التدريب | 7+ | 5 - | 35- |
| -- | | | |

**كلما كان الوزن قريبا من + 50 كان جانب القوة كبيراً**

**كلما كان الوزن قريبا من – 50 كان جانب الضعف كبيراً**


متغيرات البيئة الداخلية
الهيكل الإداري
الهيكل الإقتصادي
هيكل المنظمة
الهيكل المالي
الهيكل الفني

## 2- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

**لماذا تحليل البيئة الخارجية؟**

**الغاية من تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات.**

**التحليل يعني إعداد دراسات وأبحاث لكافة مجالات البيئة الخارجية.**

**أقسام البيئة الخارجية:**

- **البيئة الخارجية الخاصة ..**

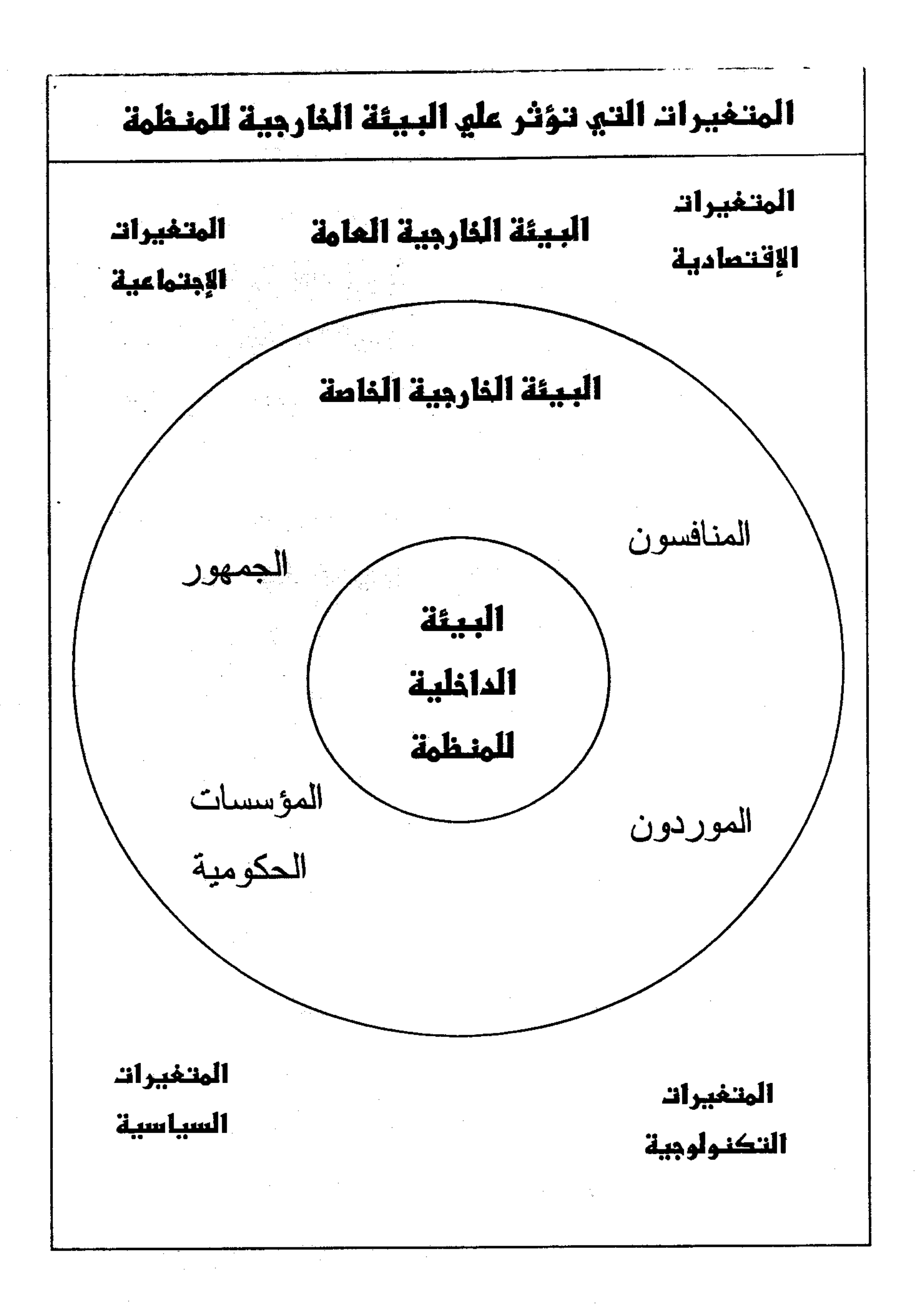
المؤسسات الحكومية - الجمهور - المنافسون - الموردون.

- **البيئة الخارجية العامة..**

السياسية (القوانين والتشريعات) - الإقتصادية (الإتفاقيات الدولية) - الإجتماعية ( الدخل والمستوى الإجتماعي )-التكنولوجية.

**تقييم الفرص والتهديدات:**

- تحديد درجة أهمية الفرصة أو التهديد (صفر إلى 10).
- تحديد درجة التأثير السلبي والايجابي (-5 إلى + 5).
- حساب وزن الفرصة أو التهديد (الاهمية × التأثير).


المتغيرات التي تؤثر علي البيئة الخارجية للمنظمة
المتغيرات الإقتصادية
البيئة الخارجية العامة
المتغيرات الإجتماعية
البيئة الخارجية الخاصة
المنافسون
الجمهور
البيئة الداخلية للمنظمة
المؤسسات الحكومية
الموردون
المتغيرات السياسية
المتغيرات التكنولوجية

**آثار المتغيرات الإقتصادية:**

- سياسة الأداء الإقتصادي للمنظمة.
- إدارة المشروعات والبرامج على أسس إدارية.
- تطوير الإدارة الإقتصادية في المنظمة.
- التغيرات الأساسية في مفهوم التنمية الإقتصادية والإجتماعية والإرتباط الوثيق بينهم.
- الإتجاه لعدم الإعتماد على المعونات والهبات والتوجه نحو الإعتماد على النفس لضمان الإستمرارية بمصادر ذاتية.
- إعادة النظر لمفهوم التطوعية في إدارة المشروعات التنموية في ظل غياب الحافز المادي.

**أثار المتغيرات الإجتماعية :-**

- مفاهيم المشاركة.
- الرقابة الذاتية.
- الديمقراطية.
- حماية الأعضاء.
- زيادة الاهتمام بالمعنويات، السلطة، النفوذ، الحرية.
- زيادة التوترات والصعوبات النفسية.
- أصبحت المشاكل الإجتماعية تسيطر على تفكيرنا مثل سيطرة المشاكل الإقتصادية على مستوى المنظمة.
- عدم الرضاء عن الخدمات.
- عدم المساواة في الحصول على المميزات.
- إحداث التناسق بين إجتماعياتنا ومثلنا ومادياتنا وأفعالنا من المشاكل الكبرى.
- الصراع بين المصالح والقيم والعادات القديمة والحديثة.

**النموذج التطبيقي الثاني .....تشخيص الوضع الراهن (تحليل البيئة):**

**1- ماهو موقعك علي الخريطة؟**

ويمكن تحديد ذلك من خلال تحليل **البيئة الخارجية** (التهديدات والفرص) كما في جدول (1):

| ما التغييرات المتوقعة ذات الصلة بنشاطك | **المشكلات والفرص التى يمكن أن تؤثر على منظمتك؟** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | فى القريب العاجل | | فى المدى البعيد | |
| | المشكلات | الفرص | المشكلات | الفرص |
| التكنولوجيا | | | | |
| المنافسة | | | | |
| الظروف السياسية | | | | |
| الظروف الإقتصادية | | | | |
| المجتمع | | | | |
| القانون واللوائح | | | | |
| أخرى .......... | | | | |

4-تحديد العملاء رقم (4) :

| | |
|---|---|
| ما هى خصائص وسمات الفئات المختلفة من العملاء الذين يمكن أن يشتروا إنتاجك أو خدماتك ويستخدموه؟ هل هم أفراد أم مؤسسات؟ | |
| ما هى المناطق الداخلية التى تغطيها خدماتك ومنتجاتك والتى يتركز فيها معظم عملائك؟ وماهي طريق الإتصال بهم لكي تمدهم بمنتجاتك أو خدماتك؟ | |
| ما هى المناطق الخارجية التى تغطيها والتى يتركز فيها معظم عملائك ؟ وماهي طريق الإتصال بهم لكي تمدهم بمنتجاتك أو خدماتك؟ وكيف تتصل بهم وتمدهم بالمعلومات؟ | |
| كم عدد عملائك الحاليين؟ | |
| كم عدد عملائك المحتملين؟ | |
| لماذا يقبل هؤلاء العملاء للتعامل مع منظمتك؟ | |
| لماذا يتسرب منك بعض العملاء ؟ | |
| كيف يمكنك الإتصال ببعض العملاء الحاليين وتجتذبهم | |
| أخري ..... | |

### 5- تحديد المركز المالى للمنظمة جدول رقم (5):

(يشارك في إستيفاء هذا البيان المستشلر أو المسئول المالي)

| | |
|---|---|
| هل تستطيع منظمتك سداد جميع المطلوب منها ذاتياً؟ أم تضطر للإقتراض؟ | |
| هل يصاحب الزيادة فى المصروفات، هل يعقبها زيادة فى الإيرادات؟ | |
| ما هو مقدار معدل العائد على الإستثمار في منظمتك؟ | |
| هل يكون من الأفضل لو إنك إستثمرت رأس المال في نشاط أخر أو إكتفيت بالفائدة البنكية؟ | |
| ما هى أقصي درجة مخاطرة يمكن أن تصل إليها في الظروف الصعبة أو المعقدة وكيف تؤمن منظمتك من المخاطر؟ | |
| هل تعتقد أنه يسهل عليك وجود أخرين يشاركونك فى التمويل والأرباح؟ | |
| عندما تفكرفى تحسين العائد (الأرباح) ما هى الأنشطة التى يجب زيادة تمويلها، وما هى الأنشطة التى يجب تقليص تمويلها؟ | |

**6- دمج معلومات إمكانات المنظمة:**

راجع النماذج والاجابات السابقة، ثم أدمجها فى جدول رقم (6):

| | **المشكلات(التهديدات)** | **الفرص** |
|---|---|---|
| **البيئة الخارجية** | 1- | 1- |
| | 2- | 2- |
| | 3- | 3- |
| **إمكانات المنظمة الحالية** | 1- | 1- |
| | 2- | 2- |
| | 3- | 3- |

## 7- ما الذي يحدث ان لم تغير شيئاً؟ جدول رقم (7):

| في مجال... | اذا لم تغير شيئا .. | نعم | لا |
|---|---|---|---|
| المشكلات | اذا بقيت منظمتك كما هى، فهل يمكن أن تتغلب على التهديدات الواردة فى النموذج رقم (6)؟ وهل سيمكن الإستفادة من الفرص الواردة فى نفس النموذج؟ | | |
| المركز في السوق | هل ستتمكن من الحفاظ على مركزك التنافسي الحالى فى السوق؟ | | |
| الموارد البشرية | هل ستتمكن من الإستفادة من الفرص الموجودة فى النموذج رقم (2) وهل ستتغلب على المشكلات فيه؟ | | |
| القوة المالية | هل تتحسن نتائجك المالية؟ هل ستكون قادراً على توفير التمويل اللازم لمدة خمس أو عشر سنوات قادمة؟ | | |
| المنافسون | هل سيظل منافسوك كما هم خلال السنوات الخمس أو العشر القادمة؟ | | |
| العملاء | هل ستظل علاقتك بعملائك كما هي في نفس العلاقات الحالية؟ هل سيزداد عدد عملائك خلال المدى المتوسط والطويل؟ | | |
| الإدارة | هل سوف تستخدم نفس السياسات والأساليب الادارية الحالية علي المدى المتوسط والطويل؟ | | |
| تكنولوجيا | هل تعتقد أن التكنولوجيا الحالية التى تستخدمها في الإنتاج أو تقديم الخدمات سوف تمكنك من تدعيم وتقوية مركزك التنافسي فى المدى المتوسط والطويل؟ | | |
| المواد الخام | هل يمكنك الإستمرار فى الحصول على نفس المواد الخام فى المدى المتوسط والطويل؟ | | |
| خطط التسويق والتوزيع | هل ستظل تستخدم نفس الخطط السابقة في تسويق منظمتك علي المدى المتوسط والطويل؟ | | |

**8- سيناريو التعامل مع المستقبل السلبي:**

**إجمع كل البنود التي أجبت عنها بـ "لا" في الجدول السابق (7)، ورتبها بالطريقة الموضحة داخل جدول رقم (8) الآتي:**

| م | الجوانب السلبية التي أجبت عنها بـ لا، والتي يمكن أن تمثل أحد عناصر المستقبل السلبي للمنظمة: | ما هو إحتمال حدوثه؟ | ما هو إحتمال عدم حدوثه؟ | ما هي درجة تأثيره؟ | هل تعتقد أنه يحتاج تغيير للتغلب عليه؟ | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | نعم | لا |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |

## ثانياً... صياغة الإستراتيجية:

### 1- الرسالة والرؤية:

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية والوقوف علي الفرص والتهديدات والتعرف علي مصادر القوة والضعف ، **عليك أن تعمل علي صياغة رؤية ورسالة المنظمة حتى يمكنك بعد ذلك تحديد الأهداف الإستراتيجية.**

### 1-1. الرسالة:

توضح الهدف والغاية والمكانة التى تريد بلوغها. ولابد أن تكون البداية صحيحة حتي نصل إلي الغاية الصحيحة.

**الرسالة** ...الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها.

وتنطوي علي وضع تصور إستراتيجي لمدة 10 سنوات وذلك للتعامل مع نتائج تحليل وتشخيص الوضع الراهن.

**تعبر الرسالة** عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع.

**وتهتم رسالة المنظمة** بكل من الأغراض الحالية أو الأنشطة الحالية وطبيعة المنظمة في جزء منها ويشمل ذلك "الأغراض التنظيمية". وتهتم كذلك بالفلسفة التنظيمية والتي تتعلق بكل من القيم والمعتقدات وسلوك المنظمة (في مجال عمالها).

**مضمون رسالة المنظمة :**

- **المهام المنوطة بالمنظمة.**
- **الدور الذي تريد أن تؤديه في المجتمع.**
- **المكانة التي تتطلع إليها.**
- **المبادئ والقيم التي تتبناها.**

**رسالة المنظمة أو الوحدة التي تعمل فيها هي(معهد تدريبي)**

الريادة في مجال الإستثمار الفكري وتطوير أداء العاملين من خلال تغذية العقول البشرية بالمعارف والمهارات والإتجاهات اللازمة للعمل والتدريب عليها بإستخدام أحدث المفاهيم والأساليب الإدارية لتحقيق في الأداء لخدمة ...... (المجتمع).

**يجب أن تجمع رسالة المنظمة بين:**

**الآمال والواجبات**

**الأمكانات الحقيقية**

**لابد من تضافر الدوائر الثلاثة**

مانستطيع أن نفعله

الذي يجب علي المنظمة عمله أو

ما نقدر عليه

## 2- الرؤيـة الإستراتيجية ( Strategic Vision )

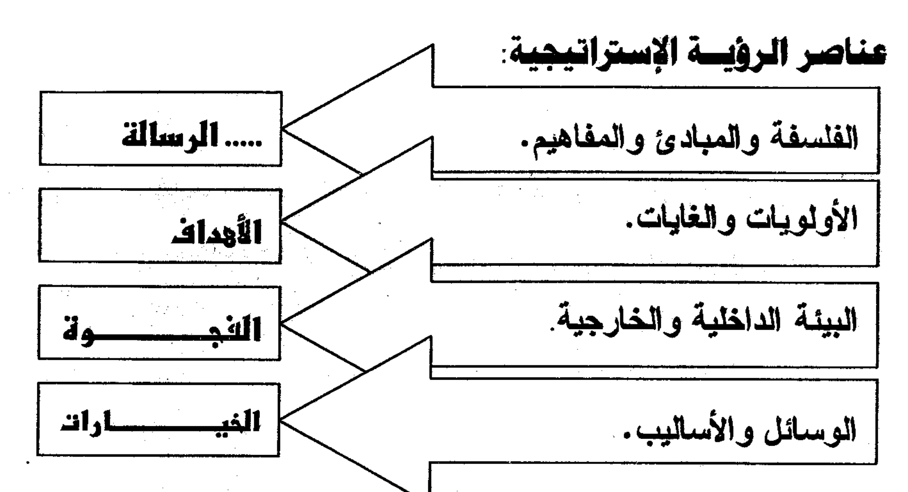
تنبع الرؤية من إستيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وإنسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

وتمثل الرؤية في التخطيط الإستراتيجى صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوي التى تريد المنظمة الوصول إليه بالنسبة لشروط أدائها ومستوياتها والقيم التنظيمية الأساسية، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الإيجابية. والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة، فهى تركز على صورة المنظمة وما تريد أن تحققه وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها.

**مؤشرات النجاح لتحقيق الرؤية:-**

- ما هو الشكل النموذجى التى تريد أن تصبح عليه فى 10 أو25 عام؟
- ما هى الكفاءات المطلوبة للذين يديرون المنظمة للوصول الى أهدافها؟
- ما هى المصادر التى تحتاجها المنظمة من تحقيق رؤيتها؟
- ما هى العوائق التى تمنع المنظمة من تحقيق رؤيتها؟
- من هم الاشخاص المهتمين بما يحدث للمنظمة في تقدمها نحو المستقبل؟

**عناصر الرؤيــة الإستراتيجية:**




**وتتطلب صياغة الرؤية الإستراتيجية إمـتلاك القـدرة علـي إستـشراق المستقبل وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية والقدرة علي تصديرها ونقلها للمجتمع أو المستهدفيين. والقدرة علي القراءة الصحيحة لثقافــة البيئــة (المجتمع المحيط) وموازين القوي والعمل علي إستثارة المستهدفين عقلياً ووجدانياً لدفعهم للمشاركة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية.**

**رؤية المنظمة أو الوحدة التي تعمل فيها هي( معهد تدريبي ) ..**

- تحسين الموارد البشرية والمادية لزيادة القدرة في التأثير علي معارف ومهارات وإتجاهــات المــستهدفين لتجويــد أدائهــم والوصول به لدرجة أو مرتبة متقدمة بين المنظمات المشابهة الأخري.
- تحقيق نقلة نوعية في الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة علي مدي السنوات العشر القادمة بالدقة في إختيار المــوارد البشرية وتطبيق أعلي مستويات الجودة في تدريبها، وإستخدام التكنولوجيا الحديثة بالعمل علي إنجاز بعض المهام الــصعبة التي كان يصعب تحقيقها من قبل.

## 3- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

**الهدف الإستراتيجي:**

يمثل الهدف الإستراتيجي التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه، ويمثل النتيجة النهائية التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها في المدي الطويل (في حدود عشر سنوات). ومن الضروري أن يتصف بقدر مناسب من المرونة.

**ويجزء الهدف الإستراتيجي عند التنفيذ إلي عدد من أهداف الوسطية أو المرحلية وهو مانطلق عليه الهدف التكتيكي.**

**الهدف التكتيكي** يعبرعن النتائج التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها في الأجل المتوسط (في حدود فترة زمنية من 3- 5 سنوات) وهو أكثر تحديداً. ويشتق الهدف التكتيكي من الهدف الإستراتيجي ويمثل الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الهدف الإستراتيجي، ويجزء الهدف التكتيكي إلي أهداف تشغيلية.

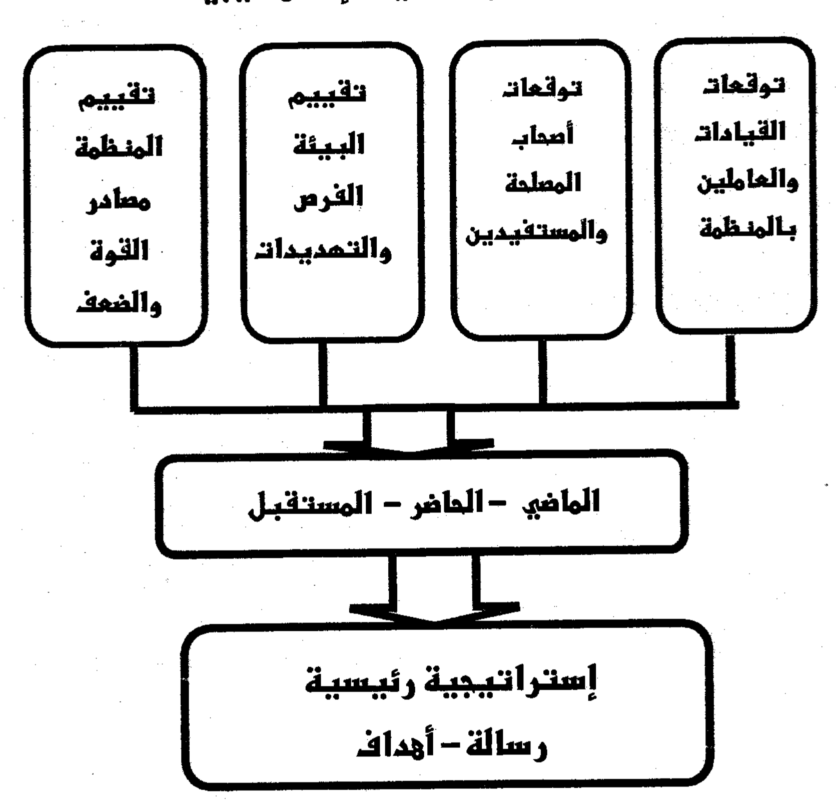
**والهدف التشغيلي** وهو يعبر عن النتائج التي تسعي المنظمة للوصول إليها من خلال مواردها المتاحة أو الممكنة، وهو دائماً ما يكون هدف (نشاط) قصيرالأجل (سنة واحدة)، ودائماً يكون أكثر تفصيلاً وتحديداً، وتستخرج من الأهداف التكتيكية ونمثل الوسيلة لتحقيقها.

**السمات الأساسية للأهداف الإستراتيجية:**

- **الواقعية:** أى يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة أو الممكنة داخل الاطار الزمنى المحدد للخطة الاستراتيجية.
- **القابلية للصياغة:** مبسطة وغير معقدة وتتناسب مع قدرات العاملين أو القائمين علي تنفيذها.

- **القابلية للقياس:** وليس المقصود بذلك وضعها فى صورة كمية، ولكن تكون هناك إمكانية لقياس مدى التقدم الذى تم أحرازه عند أى نقطة زمنية.
- **الهادفية:** أن يكون الهدف الإستراتيجي العام مرتبط ومنسجم مع الأهداف التكتيكية والتشغيلية ويصب فى غاية عليا.

**النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي:**



## النموذج التطبيقي الثالث ....صياغة الرسالة والرؤية والأهداف .

**لكي تحدد الهدف لابد أن تعرف الى أين تريد أن تذهب؟**

**بعد إستيفاء الجداول السابقة في النموذج التطبيقي الثاني عليك أن تعمل من أجل صياغة رؤية ورسالة المنظمة .**

**1- الرؤية توضح حدود أحلامك المستقبلية:**

..........................................................................................

..........................................................................................

............................................................

..........................................................................................

...........................

**2- الرسالة :**

**قم بصياغة رسالة المنظمة بحيث تعكس الغاية الحقيقية التى تسعى اليها دون إغراق فى الخيال أو الآمال.**

**فرسالة المنظمة يجب أن تجمع بين :**

- الآمال المستقبلية من جانب والواجبات من جانب أخر.
- الإمكانات الواقعية والحقيقية من جانب أخر.

**ويمكن توضيح ذلك بتضافر الدوائر الثلاث :**

- ما نقدر عليه (ما نستطيع أن نفعله).
- وما نريده (ما نرغبه أو نتمناه).
- وما الذي يجب علي المنظمة التعليمية عمله.

**والرسالة توضح الهدف والغاية والمكانة التى تريد بلوغها.**

**ولابد أن تكون البداية صحيحة حتي نصل إلي الغاية الصحيحة.**

**لتكوين رسالة المنظمة إستخدم النموذج التالى – رقم (8):**

**رسالة المنظمة -------- (نموذج – 8)**

تقدم منظمتنا ------ التى يسعي لإقتنائئها أو الحصول عليها ---- بالشراء---- ويستخدمونها في ----. حيث يساعدهم ذلك علي ---. ونحن نقدم هذه السلع/ الخدمات بعد -- من المواد الخام أو --- من الخدمات. ونسعي إلي أن نقدم --- لفئة --- من العملاء. بحيث ندرك رغبتهم في الحصول عليها لأنها تمنحهم ---. وسوف يزداد عدد العملاء في هذه الحالة من --- إلي --- من الذين ينتمون الى --. ونعتمد في جذب العملاء علي ---،----. وفي نفس الوقت نحن نرتبط مع القائمين بالتوريد لنا بعلاقات --- عن طريق --- ويتطلب ذلك ---. ونعتمد في تسويق منتجاتناعلي أسلوب ---، ونعتمد في التوزيع علي ---،---. وتستحوذ منتجاتنا وخدماتنا الآن بنسبة --- من السوق، ونعمل علي أن تزداد هذه النسبة إلي --- خلال --- عندما ---. وأن يتقدم ترتيبنا بين المنظمات المنافسة الأخري من.... إلي .... خلال فترة خمس/ عشر سنوات القادمة.

**صناعة الأهداف الإستراتيجية:**

تستخرج من رسالة المنظمة التعليمية الأهداف الإستراتيجية، مع مراعاة **أن تتوفر فيه الصفات التالية:**

1. **الواقعية:**

أى يمكن تحقيقها داخل الإطار الزمنى للخطة الإستراتيجية جدول (9)

| الأهداف المطلوبة هي | يتم التركيز على... | المستوى المستهدف هو | الفترة الزمنية |
|---|---|---|---|
| النمو والتوسع | | | |
| النصيب من السوق والعملاء (العدد) | | | |
| العائد على الإستثمار. | | | |
| الأنشطة المهارية والإبتكارية في إدارة المنظمة التعليمية. | | | |
| روح التعاون بين القيادات الإدارية والعاملين. | | | |

2. **القابلية للفهم والإستيعاب:** يمكن شرحها لأعضاء للعاملين والعملاء.
3. **قابليتها للقياس:** إمكانية قياس مدى التقدم الذى تم إحرازه عند أى نقطة زمنية وليس بمعنى وضعها في صورة كمية.
4. **أن تكون هادفة:** الأهداف مترابطة وتصب فى غاية عامة واحدة.

| م | فى مجال.. | ماهى الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ...؟ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | المشكلات | 1- | 2- | 3- | 4- | 5- | 6- |
| 2 | المركز فى السوق | | | | | | |
| 3 | الموارد البشرية | | | | | | |
| 4 | المركز المالى | | | | | | |
| 5 | المنافسون | | | | | | |
| 6 | العملاء | | | | | | |
| 7 | الادارة والتخطيط | | | | | | |
| 8 | تكنولوجيا | | | | | | |
| 9 | المواد الخام | | | | | | |
| 10 | خطط ومنافذ التوزيع | | | | | | |

ومن نفس رسالة المنظمة إستخرج الأهداف الكمية التى تمكنك من مــلء الجدول التالي- رقم (10):

| الثغرة | ما هو الهدف المهدد بالإخفاق؟ | هل يمكن التغلب على الثغرة؟ | ... كيف؟ | اذا لم يكن ممكناً، كيف يمكننا تعديل الهدف؟ |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

**قم بعد ذلك بمقارنة نتائج هذا الجدول بنتائج الجداول رقم (7) ورقم (8).**

لقد تمكنا حتى الآن من تحديد موقع ومكانة المنظمة، والإتجاه الذى تريد السير فيه. وعلينا الآن تحديد الثغرات التى ظهرت ويجب العمل علي مواجهتها، والعقبات التى يجب تخطيها، والطاقات الكامنة التى يجب إستثمارها، والخطوات التى يجب إتخاذها للوصول الى الهدف المحدد للخطة الإستراتيجية.

### 4- الثغرات (الفجوات):

من الممكن أن تحتوي الأهداف الإستراتيجية التى تم تحديدها على بعض الثغرات. يهدد بعدم الإنجاز.

### أساليب التعامل مع الفجوات:

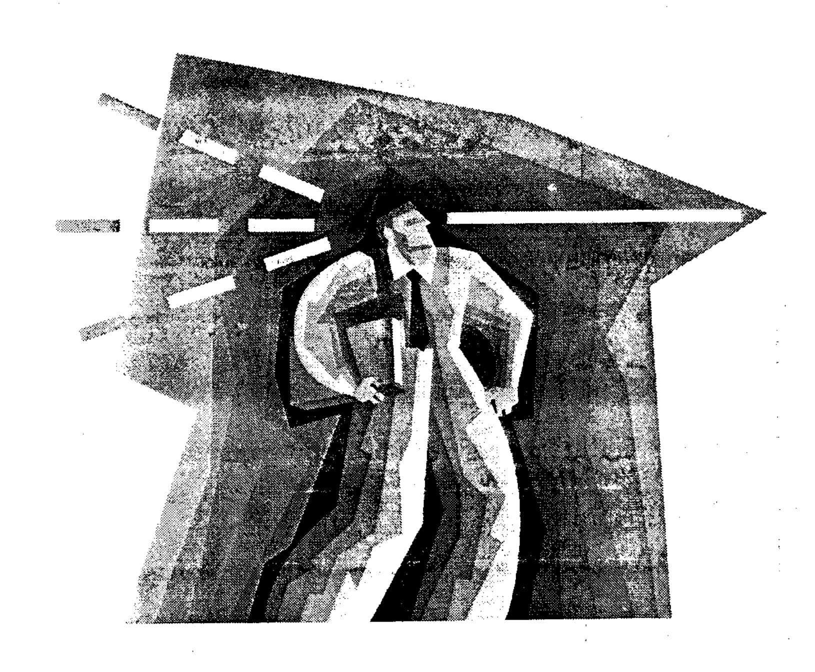
**هناك عدد من الخيارات والبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام كل منظمة:**

- **عدم التغيير:** ويتلخص فى إتباع السياسات الحالية، ويفترض عدم تغير البيئة الخارجية للمنظمة التعليمية.
- **التركيز علي عدد محدود أو متخصص من المنتج:** ويتم بالتركيز على منتج واحد أو سوق واحد، بهدف توحيد الجهود وحشدها فى إتجاه واحد فقط.
- **تحسين المنتج:** يتم إدخال عدد من التغييرات على المنتجات القائمة لرفع جودتها وإجتذاب عملاء جدد.
- **تطوير السوق:** ويتضمن تطوير خطط التسويق بغرض إستهداف فئات وأسواق جديدة من العملاء.
- **الإبتكار:** يعنى إصدار منتجات جديدة، وهو ما يحتاج الى تمويل وإستثمار جديد. ويتميز بقوة نتائجه سواء السلبية أو الإيجابية.
- **التكامل الأفقي:** ويحدث عندما تقرر المنظمة التوسع، بحيث تستحوذ على جزء أكبر من السوق وتجتاح المنافسين الصغار.
- **التكامل الرأسي:** وفيه تستكمل المنظمة برامجها التطويرية بحيث تقدم منتجات أفضل بصورة مستقلة أو بالتعاون مع أحد المنظمات الأخري فتحقق إستقراراً أكبر من منافسيها.

- **التنويع:** وتهدف المنظمة الى النفاذ إلي الأسواق المختلفة والتعامل مع فئات جديدة مختلفة من العملاء، وذلك بتنويع منتجها، بغرض التأمين ضد التقلبات المستقبلية وسعي المنافسين لها للحصول علي نسبة من عملائها المعتادين. ويتطلب ذلك إستثمارات كبيرة.

- **التقليص:**

ويتم ذلك أثناء الأزمات وعند تعرض المنظمة التعليمية لمنافسة شديدة تجبرها علي تقليص منتجها التعليمي الجديد لتركز على المنتج التقليدي المعتاد أو الذي يمثل الخسائر الأقل مع وجود تهديد دائم بالإنسحاب، بعد فترة من الزمن.



**النموذج التطبيقي الرابع ... تحديد الفجوات المطلوب التعامل معها**

ويجب تحديد الفجوات المطلوب التعامل معها، من خلال إستيفاء جدول رقم (11) التالي:

| الخيار الإستراتيجي | مزاياه | عيوبه | كيف يمكن تطبيقه؟ |
|---|---|---|---|
| عدم التغيير. | | | |
| التركيز. | | | |
| تحسين المنتج. | | | |
| تطوير السوق الحالي للعملاء المستهدفين. | | | |
| الإبتكارات الجديدة. | | | |
| التكامل الرأسى مع التوسع الأفقي. | | | |
| التنويع في المنتج المعروض. | | | |
| تغيير النشاط أو إضافة نشاط جديد. | | | |
| تقليص النشاط الحالي. | | | |
| تصفية النشاط الحالي. | | | |

**معايير المفاضلة** :

لتختار من بين الخيارات الإستراتيجية السابقة في مجال .... عليك أن تدرس المعايير الستة التالية في النموذج التالي (12):

| م | المعيار | المؤشر | النتيجة | |
|---|---|---|---|---|
| | درجة... | | نعم | لا |
| 1 | التنافسية التي يحققها لـك الخيار. | هل يوفر لك الخيار ميزة تنافسية لا يستطيع منافسك التغلب عليها؟ | | |
| 2 | التوافق مع منظمتك | هل يتوافق الخيار مع امكانات منظمتك وخط سيرها الطبيعى؟ | | |
| 3 | التحكم. | هل تستطيع التحكم فى هذا الخيار والسيطرة التامة عليه؟ | | |
| 4 | الإمكانية. | هل من السهل إتباع هذا الخيار، أم يصعب اتباعه؟ | | |
| 5 | إيجابية الخيار. | هل يقع الخيار فى بؤرة تركيز المنظمة بحيث يمكنه أن يحدث تأثيراً إيجابياً عليها اذا ما طبق؟ | | |
| 6 | خطورة الخيار | هل هناك خطورة من تطبيق هذا الخيار؟ | | |

يمكنك بعد ذلك تقييم كل من الخيارات الإستراتيجية السابقة طبقاً لمعـــايير الإختيار الستة داخل نفس النموذج السابق رقم (12).

- **التخطيط (الخطة)**

بعد أن يتم تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية، وتحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية، وتحديد الفجوة (الثغرات) تبدو الأمور أكثر وضوحاً للقائم بالتخطيط الإستراتيجي حيث يتجه إلي وضع الخطط اللازمة تمهيداً للدخول في مرحلة التنفيذ. ويتطلب ذلك الآتي:

**5-1. التعرف علي التوجهات العامة للمنظمة:**

وذلك من خلال القيادات المختلفة الممثلة لكل الأنشطة التي تحتويها الخطة للمشاركة في دراسة الأهداف العامة (الإستراتيجية)، والأهداف المرحلية (التكتيكية)، والأهداف أو الأنشطة النهائية (التشغيلية).

**5-2. تحديد آليات العمل المناسبة:**

تمثل آلية العمل الكيفية المستخدمة في القيام بعملية التخطيط أو وضع الخطة الإستراتيجية، ويفضل دائماً البدأ أو الإعتماد علي مجموعات العمل النوعية والتي تكون غالباً ممثلة للقطاعات أو الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة. وذلك بهدف الوصول إلي التصورات الأولية للخطة الإستراتيجية النوعية أو القطاعية.

ويلي ذلك تكوين مجموعات العمل الشاملة والتي تضم ممثلي المجموعات النوعية السابقة، وذلك لتحويل النظرة (التصورات الأولية النوعية أو القطاعية للخطة الإستراتيجية) الي النظرة الكلية وهي التي سوف تراعي التصورات الشاملة التي لا تعتمد فقط علي النظرة الجزئية السابق الإشارة إليها ولكنها تعتمد علي الإجزاء النوعية أو القطاعية بالإضافة إلي العلاقات والروابط بينها. وكما يبدو واضحاً أن هناك ضرورة لإتساع دائرة المشاركة من ممثلي جميع القوي والمستويات المختلفة في المنظمة في عملية صناعة القرارات المستقبلية. ويمثل ذلك المدخل الرئيسي لضمان تحقيق الخطة الإستراتيجية لأهدافها.

### 5-3. التخطيط بالمشاركة:

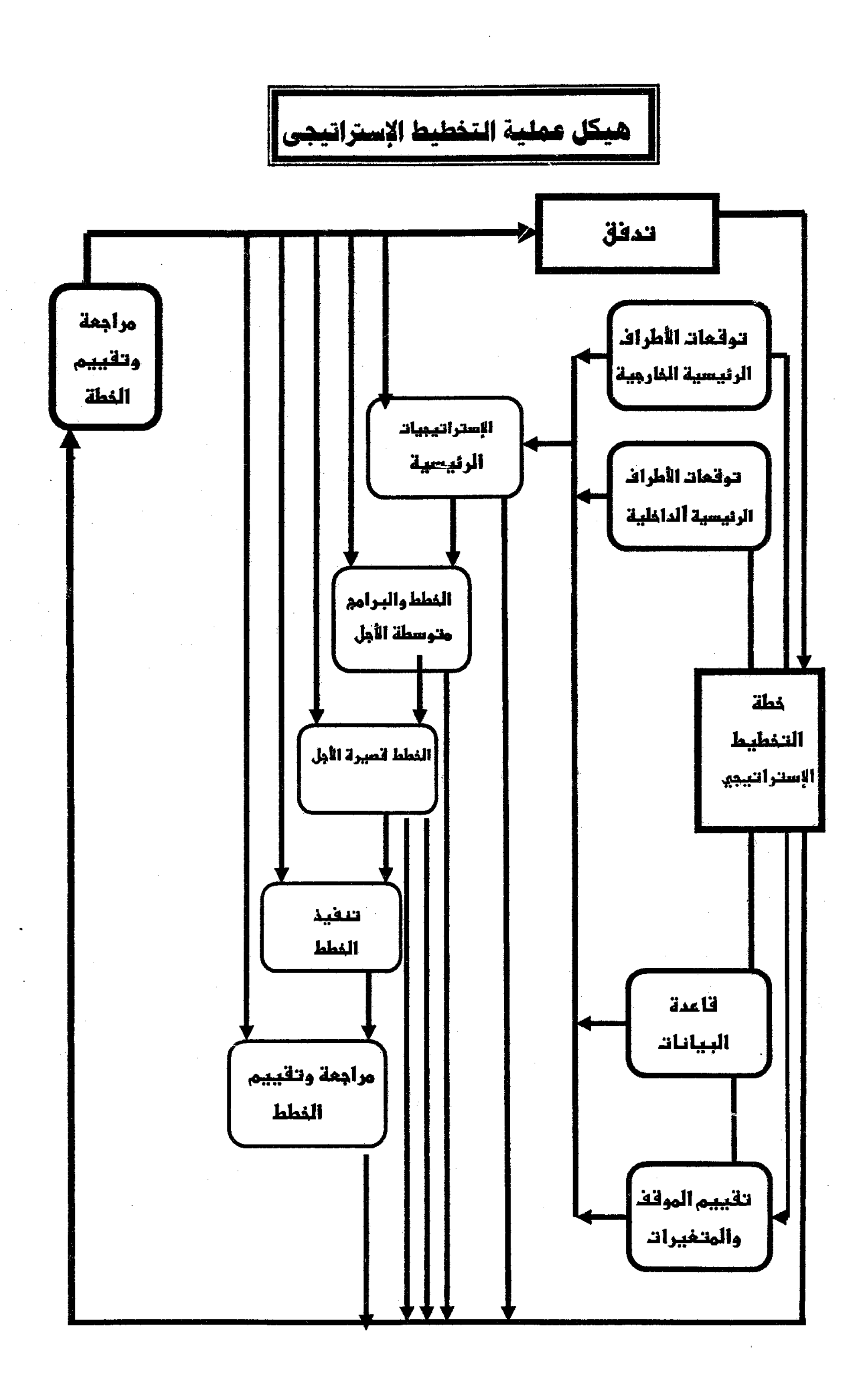
يختلف التخطيط المرحلي أو الوقتي عن الإستراتيجي في أن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع الأهداف المستقبلية ويستشرق آفاق هذا المستقبل من خلال قدرة العقل البشري علي التنبؤ والتوقع لظروف ومؤثرات لم تحدث ولكنها سوف تحدث. وفي مثل هذه الحالات يصعب علي العقل الفردي أن ينفرد بإتخاذ القرار بسبب القصور في القدرة علي جمع الخبرات والتخصصات المتعددة في المنظمة في فرد واحد، بالإضافة إلي أن الإبتكار أو الإبداع ينتج من خلال الزواج الشرعي (الإجتماعات الرسمية بين النوعيات والتخصصات المختلفة) ولا يمكن إنفراد عقل أو فكر واحد به.

### 5-4 التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي:

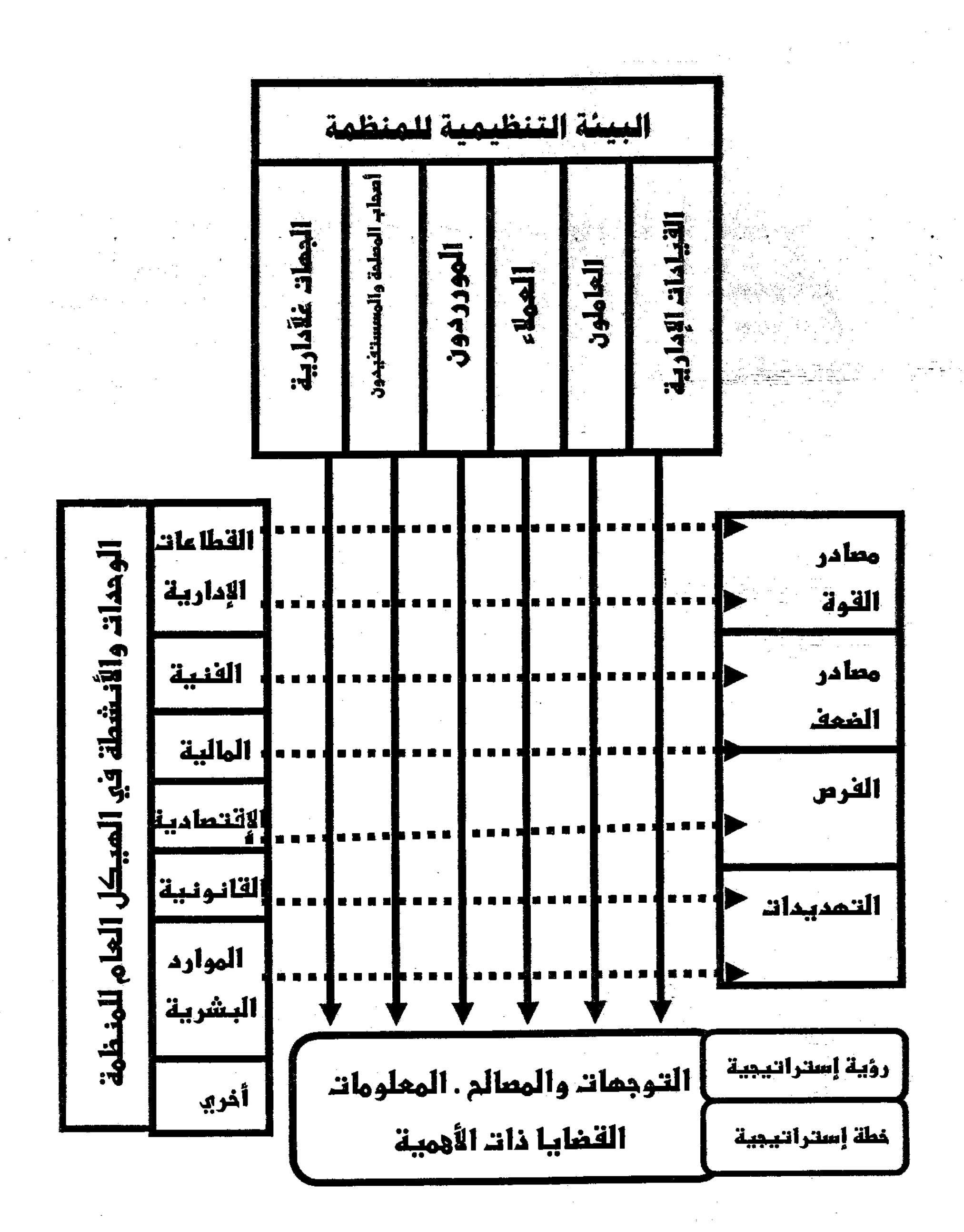
ركزت تنبؤات التخطيط في الماضي على دراسة العوامل الاقتصادية مثل التمويل، حجم المستفيدين ...الخ. إلا أن ذلك لم يعد مجدي الآن. لذلك كان على المنظمة القيام بدراسة العوامل التكنولوجية، الإجتماعية، السياسية، القانونية.

**تحديد العوامل التي سوف يتم التنبؤ بها حيث تنقسم إلي:**

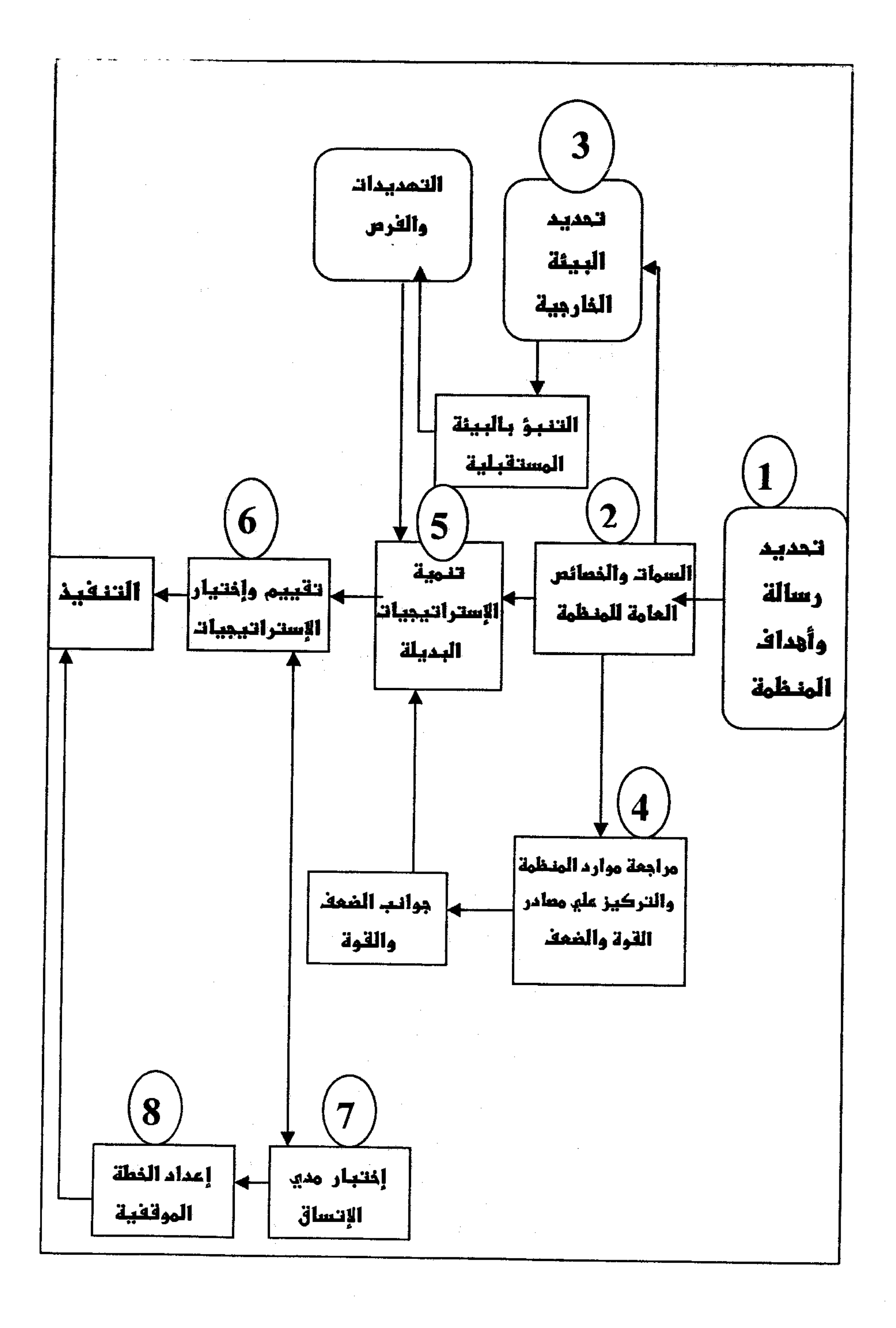
- عوامل ذات أهمية مباشرة للمنظمة (خدمات).
- قوى ليس من السهل معرفة تأثيرها ولكنها تؤثر (تغيرات القيم الاجتماعية).
- قوى يصعب التنبؤ بها (مخالفات تؤدي لحل المنظمة).
- مدى توافر مصادر البيانات.
- أسلوب التنبؤ الذي سيطبق (هل تعد المنظمة التنبؤ بنفسها أم تستخدم تنبؤات خاصة جاهزة).



هيكل عملية التخطيط الإستراتيجى
تدفق
مراجعة وتقييم الخطة
توقعات الأطراف الرئيسية الخارجية
الإستراتيجيات الرئيسية
توقعات الأطراف الرئيسية الداخلية
الخطط والبرامج متوسطة الأجل
خطة التخطيط الإستراتيجي
الخطط قصيرة الأجل
تنفيذ الخطط
قاعدة البيانات
مراجعة وتقييم الخطط
تقييم الموقف والمتغيرات




نموذج لخطوات عملية التخطيط الإستراتيجي


3
التهديدات والفرص
تحديد البيئة الخارجية
التنبؤ بالبيئة المستقبلية
1
تحديد رسالة وأهداف المنظمة
2
السمات والخصائص العامة للمنظمة
5
تنمية الإستراتيجيات البديلة
6
تقييم وإختيار الإستراتيجيات
التنفيذ
4
مراجعة موارد المنظمة والتركيز علي مصادر القوة والضعف
جوانب الضعف والقوة
8
إعداد الخطة الموقفية
7
إختبار مدي الإتساق

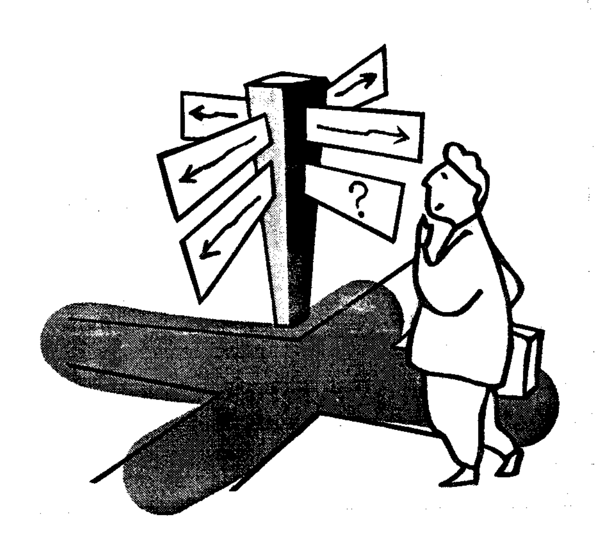
## ثالثاً... تنفيذ الإستراتيجية:

### 1- الخطوات:

- تحديد المشروعات المختلفة المقترحة.
- تحديد الميزانيات اللازمة.
- تحديد الإجراءات التي يجب إتخاذها للتنفيذ.
- المتابعة والتقييم ومراجعة الموقف (الأداء البشري والمؤسسي).

### 2 - العوامل الداعمة للإستراتيجية:

- الهيكل التنظيمي اللازم للخطة الإستراتيجية.
- الأبنية التنظيمية الداعمة للإستراتيجية.
- النظم الإدارية الداعمة للإستراتيجية.



# الفصل الرابع

# المتطلبا ت التنظيمية والإدارية

# لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

# تحويل الخطة الاستراتيجية إلى إجراءات ونتائج



# الفصل الرابع

## المتطلبا ت التنظيمية والإدارية

## لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

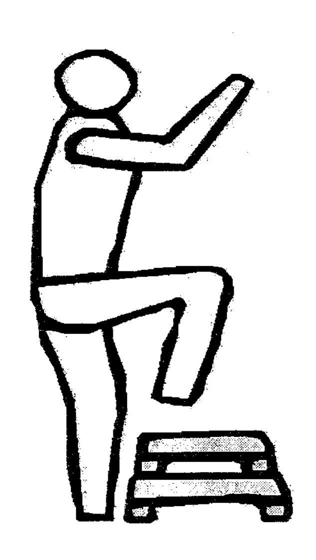
## تحويل الخطة الاستراتيجية إلى إجراءات ونتائج

**المقدمة ... المتطلبات الأساسية.**

**أولاً ... متطلبات الهيكل التنظيمي.**

**ثانياً.... متطلبات البناء التنظيمي.**

**ثالثاً ..... متطلبات النظام الإداري.**



| الأبعاد الرئيسية | المكونات |
| --- | --- |
| أولا .. متطلبات الهيكل التنظيمي | ▪ الهيكل التنظيمي المناسب للخطة الإستراتيجية.<br>▪ الهيكل الوظيفي المناسب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.<br>▪ تحديد درجة المركزية واللامركزية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.<br>▪ التنسيق بين الوحدات الإستراتيجية المختلفة. |
| ثانياً متطلبات البناء التنظيمي | (1) الإعتبارات السياسية والقوة.<br>(2) النزاع.<br>(3) التغيير التنظيمي Organizational culture.<br>(4) الثقافة التنظيمية.<br>(5) القيادة الاستراتيجية.<br>(6) الدافعية. |
| ثالثاً متطلبات النظام الإداري | (1) نظم الرقابة الإستراتيجية.<br>(2) النظم الخاصة بالحوافز الإستراتيجية.<br>(3) نظم المعلومات الإستراتيجية.<br>(4) السياسات والإجراءات المساعدة. |

## الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية:

تمثل عملية تنفيذ الإستراتيجية التي تم التوصل إليها التحدي الأكبر والأكثر صعوبة الذي يمكن أن يواجه القيادات المسئولة عن التنفيذ في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

وهي أصعب كثيراً من مرحلة صياغة الإستراتيجية حيث تتطلب خبرة ووقت وجهد أكبر، وذلك لتعدد الأبعاد الإدارية والتنظيمية يجب المواءمة معهما لكى تنجح عملية التنفيذ.

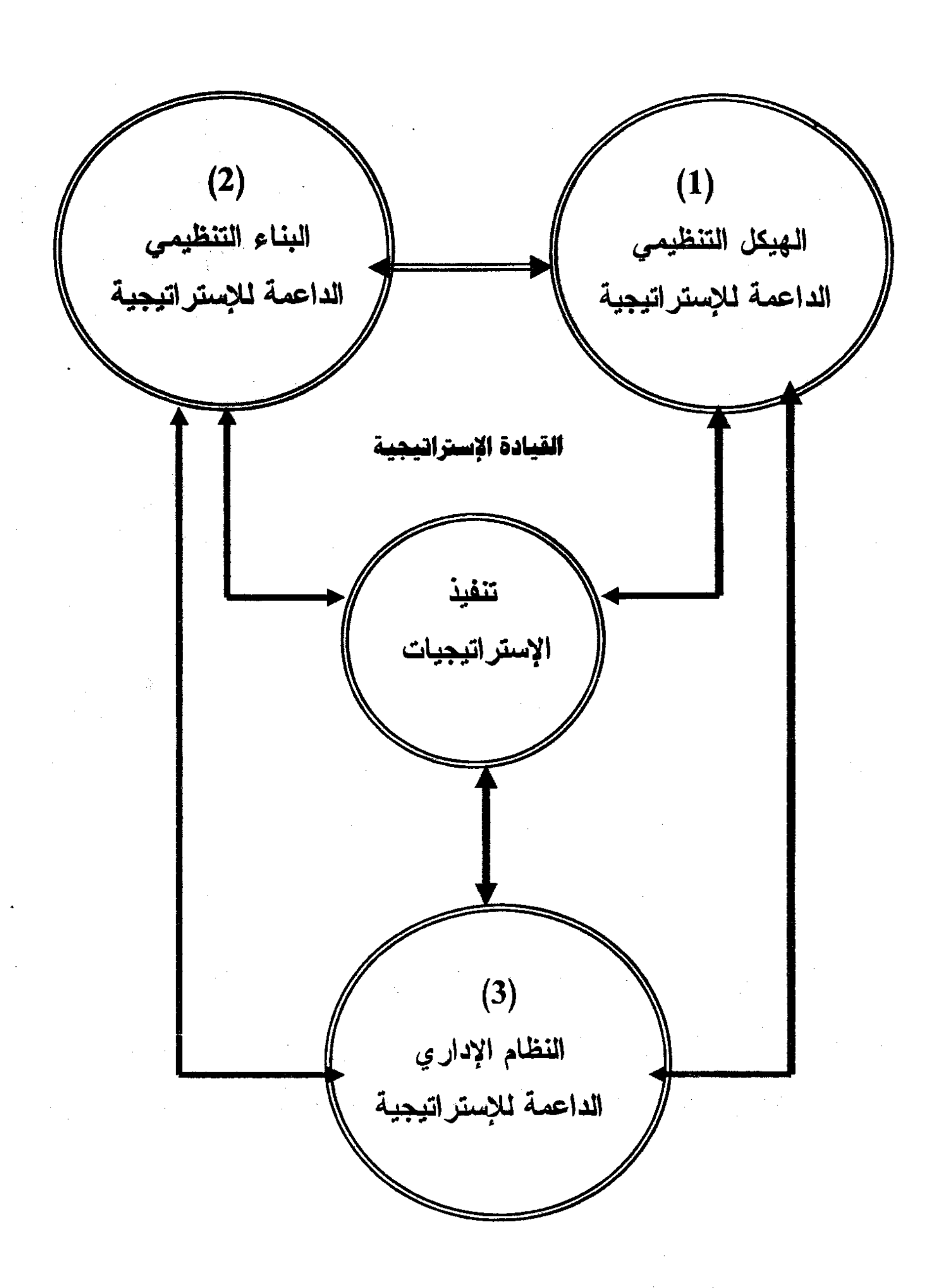
ومن الضروري التعرف علي هذه الأبعاد بوضوح والوقوف علي مكوناتها وكذلك تأثيراتها المتبادلة والمتداخلة علي تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

**وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية توجهها قيادات المنظمة عند تنفيذ الإستراتيجية وهي:**

- الهياكل التنظيمية.
- الأبنية التنظيمية.
- النظم الإدارية الداعمة للإستراتيجيات.

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الثلاثة الرئيسية التي ينبغى على إدارة المنظمة مواجهتها عند تنفيذ الاستراتيجية السابق الإشارة إليها.

# الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية



## أولا ...متطلبات الهيكل التنظيمي:

تمثل عملية بتحويل الخطة الاستراتيجية إلي مشروعات وإجراءات ونتائج المرحلة الثالثة في التخطيط الإستراتيجي، وذلك بعد تحليل البيئة الداخليـة والخارجية وتحديد مصادر القوة والضعف ورصـد الفـرص والتهديـدات (المرحلة الأولي)، وكذلك صياغة الإستراتيجية وتشمل صـياغة الرسـالة والرؤية وتحديد الفجوات وإعداد الخطط وبعد الأساليب والنماذج المختلفة التى تساعد المخطط الاستراتيجي فى تكوين الاسـتراتيجيات، (المرحلـة الثانية).

وتختص المرحلة الثالثة بتنفيذ الإستراتيجيات التـي تـم التوصـل إليهـا وتحويلها إلى تصرفات ونتائج ملموسة.

**ولكن ماهو المقصود بتنفيذ الإستراتيجية؟**

يتحمل المسئولون عن تنفيذ الإستراتيجية مـسئولية إعـداد الترتيبـات الإدارية المختلفة ومن بينها التنظيمية لمساعدة المنظمـة علـي تحديـد الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ خطتها بكفاءة وتحقيق الأهداف.

ويتطلب الأمر لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح العمـل علـي تهيئـة المنظمـة ووحداتها بحيث تتكيف مع مجموعة من الأبعاد الرئيسية والتـى تـشمل الهياكل والأبنية التنظيمية والنظم الإدارية الداعمة للإستراتيجية.

## 1- الهيكل التنظيمي الداعم للإستراتيجية:

أثبتت الممارسات والدراسات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجيات ضرورة أن يتوافق الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية التي تعمل المنظمة علي تطبيقها، وبدون إحداث هذا التوافق تظهر مشاكل عديدة في كل إجراء تنفيذي.
ويبدو ذلك واضحاً عندما تحاول بعض المنظمات تنفيذ إستراتيجية جديدة وطموحة تتواكب مع زيادة الطلب علي منتجاتها أو نموها ولكن بنفس الهيكل التنظيمي السابق المحدود المنظمة.

ولكي نصمم الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة والمتوافق مع الإستراتيجية الجديدة التي أقرتها المنظمة لابد أن نمر بالمراحل الأربعة التالية:

### 1-1. المفاضلة بين الأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية واختيار المتوافق منها مع متطلبات الإستراتيجية:

وغالباً ما يرتبط كل شكل من الأشكال التنظيمية المقترحة بالإستراتيجية بصورة مختلفة عن الشكل الآخر، ويتم المفاضلة علي أساس المقارنة بين سلبيات وإيجابيات كل شكل، وبصفة عامة هناك أربعة معايير أو قواعد يمكن إختيار شكل الهيكل بناءً عليها وهي:

- إختيار الهيكل التنظيمي علي أساس الوظائف.
  .Functional Structure.
- إختيار الهيكل التنظيمي علي الأساس السلعي - الجغرافي.
  Geographical – Producive Structure
- إختيار الهيكل التنظيمي علي أساس وحدات النشاط.
  Stratigic business unit.
- إختيار الهيكل التنظيمي علي الأساس القطاعي.
  Divisional Structure.

| معايير إختيار شكل الهيكل | تحديدالهياكل التنظيمية المتوافقة مع الإستراتيجية. |
|---|---|
| الهيكل التنظيمي علي أساس الوظائف | يناسب الوحدات وحيدة النشاط ذات الأنشطة المحدودة – إنتاج – تصنيع – تسويق. |
| الهيكل التنظيمي علي الأساس السلعي–الجغرافي | يناسب المنظمات ذات الحجم الكبير للتوافق حاجات منطقة معينة. وتجمع الأنشطة بإستخدام خطوط الإنتاج أو الموقع الجغرافي. |
| الهيكل التنظيمي علي أساس وحدات النشاط. | يناسب المنظمات الأكبر حجماً والتي يكون نطاق الرقابة واسعاً للإدارة العليا. وتجمع الأنشطة المتصلة ببعضها ويفوض أحد النواب للرقابة عليها. |
| الهيكل التنظيمي علي الأساس القطاعي. | يمكن المنظمة من النمو الرأسي والأفقي. وتعالج مشكلة الرقابة بالتعامل مع كل وحدة بصورة مستقلة أو تقوم هيئة إدارية عامة بالرقابة علي كل الوحدات |
| الهيكل التنظيمي علي الأساس المصفوفي | يتميز بوجود سلطتين للمشروع (مدير المشروع – المدير التنفيذي) وتتقاطع فيه خطوط المشروعات (الإنتاج) مع السلطة (التنفيذ) في شكل مصفوفة، ويتم ذلك بهدف التوفيق بين الأنشطة الإنتاجية المختلفة – ويمكن من خلال ذلك حل النزاعات. ويظهر في الهيكل مدير: المشروع – المنطقة – الإنتاج – سلعة معينة. |

### 1-2. الهيكل الوظيفي المتوافق مع الإستراتيجية:

يلعب فريق الإدارة العليا دوراً هاماً في تنفيذ الإستراتيجية، وكثيراً ما يحتاج الأمر إلي إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال إعادة تسكين العاملين علي بعض الوظائف الجديدة، أو ضخ دماء وخبرات جديدة وإعادة تأهيل وتدريب بعض العاملين. ولا يمكن تحقيق التميز في أداء المنظمة بدون إعادة هندسة الموارد البشرية والإستعداد لمواجهة الصعوبات والتعقيدات التي تنتج عن ذلك.

### 1-3. درجة المركزية:

تركز الإتجاهات الإدارية الحديثة والخطط المستقبلية علي تطبيق القدر الأكبر من اللامركزية في إدارة المنظمات المختلفة ووحداتها الإستراتيجية. ويتطلب ذلك الأمر التفويض المخطط للمهام وليس المسئوليات، ومن الخطأ تناول التفويض علي أنه تفويض سلطات، حيث أن السلطة أحد الأدوات وليست كلها المفوضة من الرئيس أو المدير لمساعديه.

ومع أن تطبيق اللامركزية يصاحبه بعض العيوب إلا أنها أصبحت أحد المتطلبات الإستراتيجية الهامة عند إعداد الهيكل التنظيمي.

### 1-4. التكامل بين الوحدات الإستراتيجية:

يمثل التكامل بين الوحدات عملية هامة تعني الوصول لدرجة متميزة من التنظيم لتحقيق الإستثمار الأمثل لموارد الوحدات الإستراتيجية المكونه للمنظمة وتبادل المنفعة فيما بينها.

## ثانياً:متطلبات البناء التنظيمي:

المقصود بالبناء التنظيمي هو رصد المتغيرات التنظيمية الرئيسية والحرجة عند تنفيذ الإستراتيجية. والإعتبارات السياسية للتنظيم، والقوة التي يمكن أن تؤثر على عملية صنع القرار التنظيمى. ودراسة طبيعة النزاع التنظيمى والتعامل معه عند إختيار الإستراتيجية المناسبة للهيكل، والطرق التى تستخدمها الإدارة العليا لتحديد مسار التغيير التنظيمى بحيث يحدث التوافق بين الإستراتيجية والهيكل من جانب والتغيير من جانب أخر فى ظروف المنافسة فى البيئة الخارجية، وكذلك بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإستراتيجية.

### 1-2. الأبعاد السياسية والقوة (Politics and power):

هي عملية إستخدام الأفراد والجماعات للقوة فى التأثير على أهداف المنظمة لتأييد وتعزيز مصالحهم وإهتماماتهم الذاتية.

ينظر إلي هذا الإعتبار بمنظارين عند صنع القرارات الإستراتيجية –

**المنظار الأول** عند صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها يتم تعظيم ثروة المنظمة. ويطلق على عملية صنع القرار الإستراتيجى وجهة النظر الرشيدة أو المنطقية **Rational view** وهى تفترض قيام المديرين بإنجاز أهداف المنظمة من خلال خطة محسوبة ومنطقية (أو رشيدة).

**والمنظار الثاني** يراعي فيه مصالح وإهتمامات الملاك وحاملى الأسهم فقط. وتدعم القرارات الإستراتيجية مصالحهم أو ما يتعلق بالإدارات الوظيفية أو قطاعات الأنشطة. ويطلق على عملية صنع القرار وجهة النظر السياسية – **Political view**". حيث يتم وضع الأهداف من خلال التفاوض والتوفيق بين الطرفين.

**المقارنة بين وجهتي النظر الرشيدة (المنطقية) والسياسية عند وضع القرارات الإستراتيجية**

| وجهة النظر الرشيدة أو المنطقية | "وجهة النظر السياسية" |
|---|---|
| ضرورة توافر كل المعلومات عند إتخاذ القرار. | ضرورة توافق جزء كبير أو بعض المعلومات الهامة عند إتخاذ القرار. |
| هناك إتفاق مسبق حول الأهداف التنظيمية قبل إتخاذ القرار. | ليس من الضرورة أن يكون هناك إتفاق مسبق حول الأهداف التنظيمية. |
| هناك إتفاق مسبق حول الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف. | ليس من الضرورة أن يكون هناك إتفاق مسبق حول الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف. |
| يتم صناعة القرارات عن طريق دراسة التأثيرات المستقبلية من خلال الخطةالإستراتيجية. | يتم صناعة القرارات عن طريق التفاوض والمساومة بهدف التوفيق بين وجهات النظر أو الآراء. |

**وفي مجال إعداد البناء التنظيمي عند تنفيذ الإستراتيجية يجب التعرف علي:**

- المصادر المختلفة للأبعاد السياسية Politics وتأثيرها علي الإدارة الإستراتيجية.
- المصادر المختلفة لقوة الإدارة العليا وكيفية إستخدامها وتأثيرها على التوجه الإستراتيجى للمنظمة.
- أثر الأبعاد السياسية والقوة على الإختيارات المختلفة للإستراتيجية/ الهيكل.

والسلطة تعنى قدرة الشخص على جعل الآخرين يقومون بشئ لا يمكن أن يقوموا به إلا بتدخله هو كشخص يملك السلطة.
وفى حالة حدوث صراع بين الأفراد فى المنظمة، فإن الإدارة تقوم بتحمل مسئولياتها وتستخدم السلطة الرسمية فى إجبار أحد الأطراف أو كلاهما على قبول حل معين وهذا الأسلوب أيضاً لا يعتبر حلاً نهائياً أو جذرياً للصراع ولكنه حلاً مؤقتاً.

- إستخدام إستراتيجية الوساطة:

تعتمد أساليب الوساطة على الإستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة النفوذ والتأثير فى الآخرين حيث يمكنه ذلك من لعب دور الوسيط. ويمكن أن يلعب دور الوسيط بعض الأفراد المعروف عنهم أن لديهم القدرة على القيام بهذا الدور دون أن يكون لهم موقع رسمى، كما يمكن أن تقوم المنظمات الإجتماعية والنقابية فى المنشأة بهذا الدور أيضاً.

- إستخدام إستراتيجيات التفاوض:

التفاوض بين الطرفين لحل الصراع لا يعنى تحقيق المكسب لطرف على حساب الآخر، ولكنه يعنى بالمفهوم الصحيح للتفاوض أن يكسب الطرفان.
وغالباً ما ينجح التفاوض فى حل الصراعات بشكل جذرى ونهائى إذا ما كان هناك استعداد وإتجاه إيجابى لدى الطرفين نحو فكرة التفاوض.
ويستخدم هذا الأسلوب بنجاح أيضاً عندما تكون الصراعات بين الطرفين قد أدت إلي حدوث خسائر كبيرة لدى الطرفين وأنهكت قواهم.
وتتميز إستراتيجيات التفاوض فى إدارة الصراعات بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود من الطرفين لإيجاد الحلول لكل جزئية.

## 2-3.إدارة التغيير التنظيمي .

## Organizational Change Management

**التغيير يعني بداية توقع ظهور المواقف الصعبة والأزمات**، وعندما يكون التغيير غير مخطط فإنه يخلق أزمات أكثر صعوبة وتعقيداً. ولا خيار أمام القائد في مواجهة الأزمات الناتجة من التغير فلا شئ ثابت ومستمر في نفس الوقت إلا التغير نفسه.

**والتغيير يعني الإنتقال من القديم إلى الحديث ومن المألوف والمعتاد إلى الجديد، ولا يستطيع القائد تحديد هوية التغيير بدقة ووضوح. وأهم الأزمات التي تواجه القائد عند إدارته للتغيير هي:-**

★ **تمرد..** الأفراد على قبول الأفكار الجديدة من الآخرين ،حيث يعتقدون أن ذلك يعني الإعتراف بعدم كفاءتهم الشخصية.

★ **التكتل ..** ضد الأفكار الجديدة للإعتقاد أنها سوف تأتي بخبرات ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها.

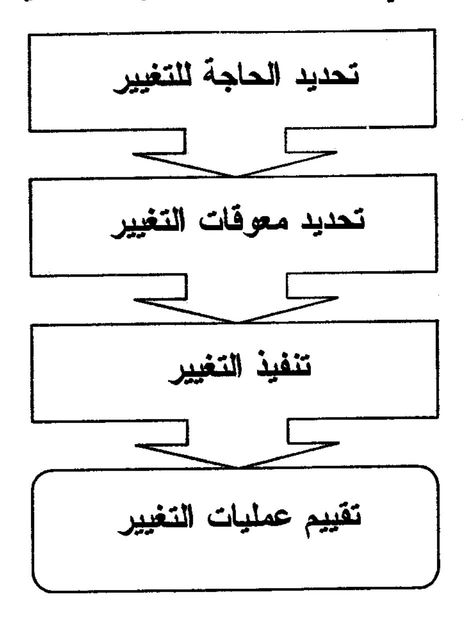
★ **المقاومة ..** المشروعة وغير المشروعة لأي تغيير متوقع في المميزات التي يحصل عليها الأفراد سابقاً ويهدد التغيير بتقلصها حتى لو لم تكن حقاً لهم.

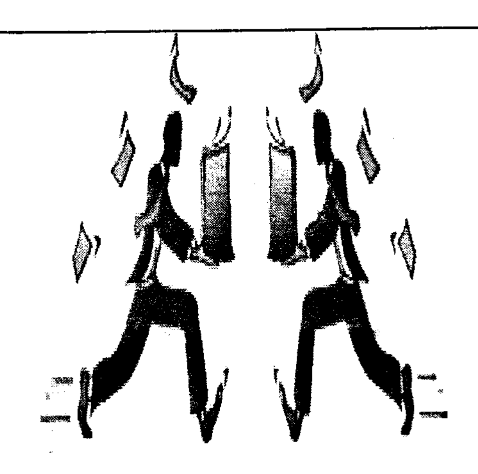
★ **الخوف ..** من أن التغيير سوف يولد تغييراً آخر ويمثل ذلك مستقبلاً مجهولاً بصفة عامة وسيئاً لغير الأكفاء.

★ **إستخدام ..** عنصر المفاجأة في التغيير دون أن تمرر الأفكار الجديدة بين الأفراد ليناقشوها، وحتى إذا كانت الفكرة الجديدة ما بين صالحة ومتميزة ولكنها مفاجئة فإنها تخلق جواً من التشكك، وفي مثل هذا المناخ الملوث بمشاعر التشكك فإنه حتى الأعضاء والمساعدين سوف يصبحون أكثر حذراً وتردداً.

> **هناك مؤشران في أي منظمة يوضحان أن التغيير شئ مطلوب:-**
>
> **رفض القادة تفويض سلطاتهم.**
>
> **- عدم التعلم ورفض الإستفادة من الآخرين.**

**وإدارة التغيير التنظيمي تتطلب المرور بالمراحل التالية:**



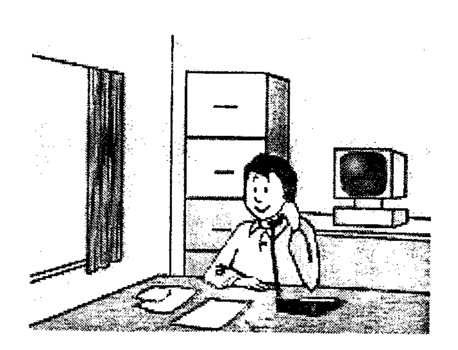
## 2-4. الثقافة التنظيمية:
## Organizational Culture

تتميز كل منظمة بثقافتها التنظيمية التي تمثل المدخل الرئيسي لأدائها، وتتكون الثقافة التنظيمية للمنظمة من القيم – الإتجاهات – المعتقدات المشتركة. وغالباً ماتمثل ثقافة المنظمة عاملاً إيجابياً أو سلبياً عند تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

ويجب أن يحرص المخطط الإستراتيجي علي بناء الثقافة التنظيمية الإستراتيجية التي يمكن أن تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المستقبل.

**كيف يمكن التوفيق بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجية المنظمة؟ وماهي الوسائل المختلفة لقبول المنظمة للثقافة الجديدة؟**

- مشاركة الجماعات المختلفة من العاملين في مناقشة الثقافة.
- تسجيل تاريخ المنظمة الذي تفتخر به.
- توفير العلامات والرموز الخاصة بالمنظمة للعاملين فيها.
- توفير المناخ المناسب لمارسة الطقوس والشعائر.
- العمل علي سيادة القيم الثابتة التي تتفق مع السلوك التنظيمي.
- وضع نظام يضمن إستخدام المكافآت التنظيمية بنجاح.



## ثالثاً: متطلبات النظام الإداري:

يمثل النظام الإداري الداعم للإستراتيجية مكوناً هاماً الرئيسى عند القيـــام بتنفيذ الإستراتيجيات ويوضح ذلك التالي:

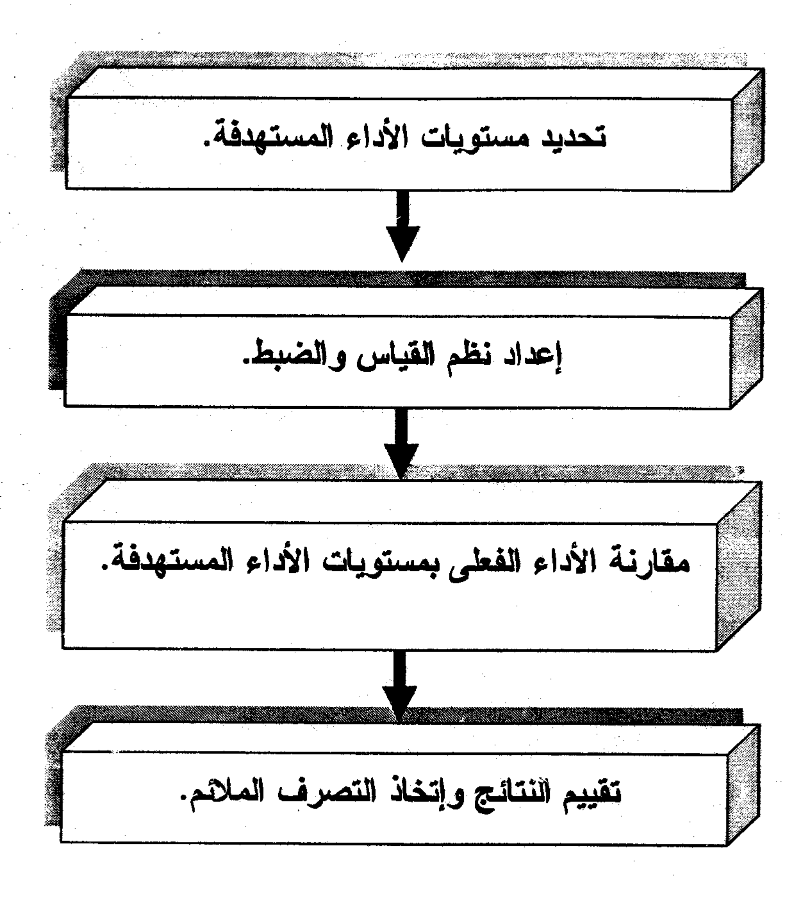
### 3-1. نظم الرقابة الإستراتيجية:

تعمل نظم الرقابة الاستراتيجية علـــي وضـــع معـــايير (القيـــاس،التقييم) مستويات الأداء المستهدفة، ورصـــد المعلومـــات المرتـــدة لإمـــداد إدارة المنظمة بالمعلومات الخاصة بالإجابة عن السؤال التالي:

هل تحقق إستراتيجية (التنظيم – الهيكل) أهداف الأداء الإستراتيجي؟

من الضرورى أن يتصف نظام الرقابة الفعال بثلاثة خصائص هى:

- المرونة بما يسمح للإدارة العليا للإستجابة للأحداث غير المتوقعة.
- توفير المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمى.
- إمداد الإدارة بالمعلومات فى الوقت المناسب حيـــث يعتمـــد نجـــاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومة.




**خطوات تصميم نظام فعال للرقابة**

### أنواع نظم الرقابة الإستراتيجية:

تتفاوت نظم الرقابة التى يستخدمها المديرون ما بين نظم معتمـــدة علـــى قياس المخرجات التنظيمية وأخرى معتمدة على قياس سلوكيات التنظـــيم. وبصفة عامة، فإنه يسهل قياس المخرجات عن قياس سلوك معين نظـــراً لأن المخرجات تمثل عنصراً ملموساً وموضوعياً. ويوضح الجدول التـــالى أنواع نظم الرقابة شائعة الاستخدام مع تقسيمها فى مجموعات تتفاوت فى درجاتها ما بين رقابة على المخرجات إلى رقابة على السلوك:

**أنواع نظم الرقابة الإستراتيجية**

| نظام الرقابة | المكونات |
|---|---|
| الرقابة المتعلقة بالسوق | ▪ سعر السهم.<br>▪ معدل العائد على الاستثمار (ROI).<br>▪ أسعار تحويل المنتجات. |
| الرقابة المتعلقة بالمخرجات | ▪ الأهداف فى ظل مستوى القطاع.<br>▪ الأهداف فى ظل مستوى الإدارة.<br>▪ الأهداف فى ظل مستوى الأفراد. |
| الرقابة البيروقراطية | ▪ مستويات الأداء.<br>▪ القواعد والإجراءات.<br>▪ الموازنات. |
| الرقابة الذاتية | ▪ القيم.<br>▪ قواعد السلوك. |

♦ المشاكل الخاصة بنظم الرقابة:

| النظام | المشاكل |
| --- | --- |
| الرقابة علي السوق | ▪ عند توفر أساس للمقارنة مع المنظمات الأخرى.<br>▪ تتوقف علي مدى استعداد الإدارة العليا للتوصل إلى حلول مناسبة بشأن أسعار تحويل المنتجات.<br>▪ أهمية إتخاذ تصرف تصحيحى فى حالة الفشل فى تحقيق معدل العائد المستهدف. |
| الرقابة الخاصة بالمخرجات | يسبب الإستخدام الخاطيء لها لعواقب سيئة وبصفة خاصة عند إستخدام أهداف غير دقيقة لتقييم القطاعات والإدارات والأفراد. |
| الرقابة البيروقراطية | أهمية الحذر عند تطبيق الرقابة علي القواعد والإجراءات حيث تقود إلى توحيد وتقييد سلوك الأفراد مما ينتج عنه عدم المرونة وبالتالي إعاقة تنفيذ الإستراتيجيات. |
| الرقابة الذاتية | ▪ تؤدى أحياناً لمشاكل فى الإتصالات عبر القطاعات والإدارات عند إنشاء نظام للسلوك والقيم.<br>▪ تستدعى توجيه إهتمام أكبر نحو التكامل.<br>▪ غير مناسبة عند النمو السريع أو التغييرات فى البيئة حيث لا يمكن تنمية قواعد سلوك وقيم مستقرة.<br>▪ غير ملائمة فى حالة ارتفاع معدلات دوران العمالة.<br>▪ لا يمكن الرقابة على أداء المنظمة بإستخدام الثقافة التنظيمية لوحدها. |

♦ التوافق بين الإستراتيجية وأنواع نظم الرقابة الإستراتيجية:**

من الضروري إختيار نظم الرقابة لأغراض قياس وتقييم الأداء بحيث تتوافق مع إستراتيجية المنظمة. ويوضح البيان الآتي الأنواع المختلفة لنظم الرقابة وملائمة إستخدامها مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة من حيث (قيادة التكلفة، التمييز، والتركيز):

| الرقابة | قيادة التكلفة | التمييز | التركيز |
|---|---|---|---|
| الخاصة بالمخرجات | تستخدم بدرجة كبيرة (رقابة التكلفة) | تستخدم لحد ما (أهداف الجودة) | تستخدم لحد ما (أهداف الجودة معاً) |
| الرقابة بالمستويات والمعايير | تستخدم إلى حد ما (الموازنات، ومستويات الأداء) | تستخدم بدرجة كبيرة (القواعد والموازنات) | تستخدم لحد ما (الموازنات) |
| الرقابة الذاتية: | تستخدم بدرجة منخفضة (دوائر رقابة الجودة) | تستخدم بدرجة كبيرة (قواعد السلوك والثقافة التنظيمية) | تستخدم بدرجة كبيرة (قواعد السلوك والثقافة التنظيمية) |

** دكتور نبيل مرسي خليل التخطيط الإستراتيجي –دار المعرفة الجامعية ص 313

### 3-2. النظم الخاصة بالحوافز الإستراتيجية:

يمثل نظام ربط الحوافز بالإنتاج أو الأداء عملية إستراتيجية هامة لما تتركه من تأثير على سلوك الإدارة العليا والأفراد فى المنظمة.

وتقسم نظم الحوافز الإستراتيجية إلى:

- نظم الحوافز الفردية: وتشمل الأشكال الثلاثة التالية:
  - الحافز طبقاً لعدد الوحدات المنتجة.... تحديد مقابل مادى لكل وحدة منتجة ويستخدم عند قياس المخرجات بطريقة موضوعية وهناك ضرورة لتدعيم هذا النظام بإستخدام نظم رقابة الجودة للتأكد من مدى ملائمة جودة المنتج.
  - الحافز طبقاً للعمولة علي قيمة المنتج... يتشابه مع النظام مع التركيز علي قيمة الوحدات المنتجة وليس عددها ويشجع ذلك علي تحقيق أداء أفضل.
  - الحافز طبقاً للمكافآت...غالباً ما يكون هناك مقياس خاص يتناسب مع الوضع السائد، وتستخدم المكافآت بصفة كحوافز لأداء الإدارة العليا بالمنظمة. ويجب عدم التركيز الأهداف قصيرة الأجل وتجاهل طويلة الأجل.
- نظم الحوافز الإستراتيجية الجماعية:

وذلك مثل مشاركة الأرباح، شراء أسهم المنظمة، والمكافآت التنظيمية وتأتي صعوبة تقديرها في صعوبة قياس الأداء بالمقارنة مع نظم الأداء الفردية. ويجب في مثل هذه الحالات قياس أداء الجماعة ومن ثم تقديم مكافآت على أساس إنتاجية المجموعة.

**التوافق بين الإستراتيجية ونظم الحوافز:**

يجب مراعاة العوامل التالية لتحقيق التوافق بين الإستراتيجية ونظام الحوافز في جميع المستويات والوحدات الإستراتيجية:

- مراعاة أهمية الإتفاق على الأهداف الإستراتيجية المسئوليات المتعلقة بتنفيذها من حيث الإنجاز والتوقيت.
- الإعتماد علي مستويات الأداء الإستراتيجي المعتمدة لتحديد نظام الحوافز، وفي تقييم جهود الإدارة العليا، قبل منح الحوافز.
- وضع نظام يكفل إجراء المقارنة بين الأداء الفعلى والأداء المعياري المعتمد.
- إيضاح أسباب القصور أو الإنحراف، وما إذا كانت ترجع للإدارة العليا أو إلى أسباب أخري.
- إدراك الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخري لطريقة إحتساب المكافآت كمسئولين حسب مواقعهم وتخصصهم عن تنفيذ جانب معين فى الخطة الإستراتيجية.

**3-3. نظم المعلومات الإستراتيجية:**

تمثل المعلومات الدماء التي تجري في عروق المنظمة فى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ويتطلب ذلك توفر قنوات وخطوط إتصال بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال نظام معلومات يمكن توظيفه للتأكد من أن الإستراتيجيات المستخدمة تتسق مع الأهداف الكلية لها.

**3-4. السياسات والإجراءات المساعدة:**

تمثل السياسات مجموعة من الإجراءات التشغيلية المحددة التى تساعد فى تنفيذ الاستراتيجية ومواجهة مقاومة التغيير داخل المنظمة للاستراتيجية المختارة. وتساعد السياسات والإجراءات فى تدعيم تنفيذ الاستراتيجية وذلك للأسباب التالية:

- هي المعيار المقنن للممارسات الإدارية المتفقة مع الإستراتيجية، والإجراءات التشغيلية على مستوى المنظمة.
- تحدد الإطار العام (الحدود) للتصرفات. كما تعمل على توصيل المعلومات حول المطلوب تنفيذه وتوجيه الأنشطة المرتبطة بالإستراتيجية نحو إتجاهاتها المطلوبة، كما أنها تعمل علي وضع الحدود للإنحرافات.
- تعمل علي تحقيق التوافق بين السلوكيات والإستراتيجية المتبعة، بحيث تقلل من القرارات والممارسات التي تتعارض مع الاستراتيجية وتحقق قدراً مناسباً من الاستقرار بشأن المنظمة عند تنفيذ الاستراتيجية.
- تعمل علي تشكيل المناخ الداخلي للعمل في المنظمة، كما أنها توضح فلسفة المنظمة في صورة طرق تنفيذ.

**التوافق بين الاستراتيجية والسياسات والإجراءات المساعدة:**

تلعب السياسات والإجراءات دوراً هاماً فى المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية وذلك عن طريق تحديد السلوكيات المستخدمة في إتخاذ القرارات والممارسات التي تشجع على إنجاز الإستراتيجيات بنجاح. كما أنها تقوم بدورها فى بناء الإلتزام التنظيمى القوى نحو الإستراتيجية وتحقيق التوافق بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها.

# الفصل الخامس

# شجرة القدرات

# المحورية والإستراتيجية

# TREE OF COMPETENCIES



# الفصل الخامس

# شجرة القدرات

# المحورية والإستراتيجية

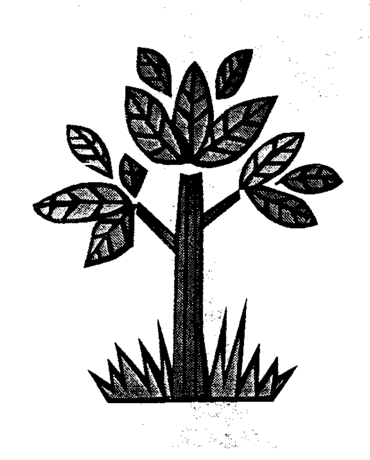
# TREE OF COMPETENCIES

**أولاً... مقدمة.**

**ثانياً ... التطوير الدائم للحياة (الحفاظ علي القمة لأطول فترة).**

**ثالثاً... منحنيات التعلم.**

**رابعاً ...مصفوفة المنتجات والخدمات.**



## أولاً... مقدمة

هى محاولة لتمثيل الشجرة ككل دون إختزالها الى بضعة منتجات كما يحدث فى إسلوب الهندسة العكسية، أو أختزالها الى مجرد عمليات تشغيل مثلما يحدث فى خريطة المدخلات / المخرجات، أو خرائط التدفق.

ورموزها كالتالي:-

* **جذور شجرة** القدرات المحورية الى الموارد التى تغذى الشركة من مهارات فنية وتمويل.
* **جذع الشجرة** يرمز إلى إسلوب التنظيم والإدارة وكل ما يتوسط أو يقع بين الموارد وإصدار المنتج النهائى.
* **الأغصان والثمار** ترمز إلى المنتجات والخدمات المطروحة والأرباح الناجمة عنها.

تمكن شجرة القدرات المحورية المخطط الإستراتيجي من أن يدرك أن المنظمة لا يجب أن تموت كلها إذا فسد إنتاجها. وهذه الحقيقة قد لا يفهمها كثير من المستهدفين.

فهم يخلطون بين المنظمة والخدمات أو المنتجات التى تصدرها، فإذا خسرت المنتجات تخيلوا أن الشركة تحتضر، وهذا غير صحيح، فالشجرة (أو االمنظمة) لا تموت بفساد (ثمارها) منتجاتها أو خدماتها، بل بذبول جذورها (الموارد). ورغم ذلك يمكن لثمارها وأوراقها أن تغذيها إذا ما جفت جذورها لتضخ فيها الحياة، كما يحدث فى الصبار والنباتات الصحراوية.

**وتكون نظرة المخطط الإستراتيجي إلى المنظمة بهذه الطريقة في صورة رؤية متكاملة** للكيان التنظيمى كأنها كائناً حياً، يمكن معالجته وشفاؤه. **فكل** ما يحتاجه هو إزالة وإستئصال بعض معوقات النمو وتنشيط دورة التغذية الذاتية التي تمده بأسباب الحياة..

## ثانياً...التطوير الدائم للحياة (الحفاظ علي القمة لأطول فترة)

إن أي شيْ في الكون يبدأ من العدم (الصفر) وينتهي إلي العدم. وتخضع دراسة أي أمر لتلك القاعدة الحياتية. وكل منظمة أو عمل يخضع لدورة حياة إفتراضية مثل دورة حياة الكائن الحى. فالكائن الحى يمر بأربع مراحل هى: الولادة – النمو – النضج – الإحتضار.

- **المرحلة الأولي:**

**مرحلة الولادة**...يظهر الناتج ضعيفاً سواء كان خدمة أو سلعة وتكون المنظمة متعثرة قليلاً ولكنها فى طريقها الى النمو.

- **المرحلة الثانية:**

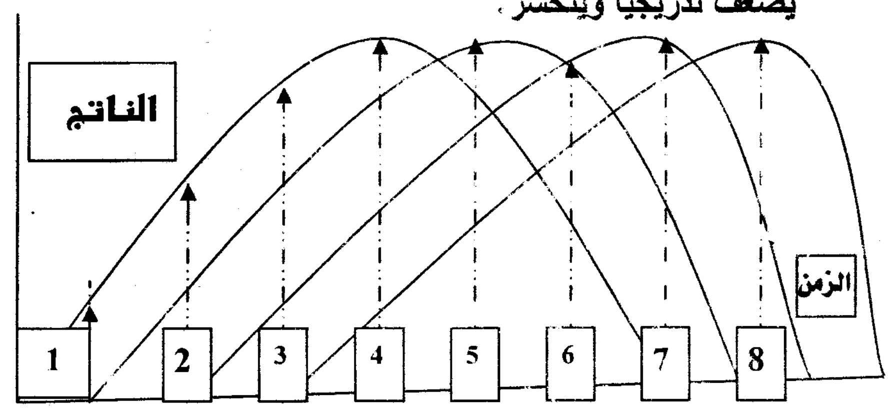
**مرحلة النمو**... تتحسن الأوضاع حيث تزداد الجودة والكمية فيزداد الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة ويقوى مركزها شيئاً فشيئاً.

- **المرحلة الثالثة:**

**مرحلة القمة** ... تحقق المنظمة أعلى معدلات الرواج والعائد حتى تصل إلى أقصى نقطة، بعدها تبدأ عملية التدهور.

- **المرحلة الرابعة:**

**مرحلة الإحتضار** . تكون الشركة قد إستنفدت مواردها الفكرية (البشرية) والمادية (المعدات والمواد) وبدأ الطلب على منتجاتها يضعف تدريجياً وينحسر.




**وهذا هو المسار الطبيعي لأي شيء** ولذا يسهل تطبيقه على المنظمات أو الشركات والمنتجات. ويفيد ذلك في فهم طور حياة الشركة والمنتج فى تحديد لمرحلة الراهنة للشركة ولمنتجاتها. فكل مرحلة تستدعى شكلاً مختلفاً من التخطيط والموارد. وعلي المخطط الإستراتيجي أن يعمل مع المنظمة من أجل ألا يكون التفكير في التطوير عند الوصول لأعلي مرحلة التدهور ولكن لابد أن يكون عملية مستمرة في المحطة الثانية والثالثة وهكذا.

**وهناك العديد من المحاذير التي يجب أن يراعيها المخطط الإستراتيجي عند إستخدامه لهذا الأسلوب وهي:**

- لا يمكن تحديد الفترات الزمنية الفعلية لأطوار حياة المنظمة أو الخدمات والمنتجات التي تقدمها بدقة كافية.

كبيراً أمكن للقائم بالتخطيط الإستراتيجي أن يتوقع زيادة الطلب على المنتج أو الخدمة بشكل أكبر مما هو عليه.

**وطبقاً لمصفوفة المنتجات والخدمات، وهناك 4 أنواع:**

**♣ الدجاجة المريضة(التي تحتضر):**

ويصف المنتج أو الخدمة التي يلتقى عندها النصيب الضعيف للمنظمة منه فى السوق، مع الطلب الضعيف عليه وينطبق عليه تشبيه الدجاجة المريضة لأن الإهتمام بها ضعيف جداً أو منعدم. ومن الخطأ بذل أي مجهود لإنقاذه ودعمه أوزيادة التمويل المخصص لها لأن النهاية حتمية.

**♣ الدجاجة العجوز:**

وهى تمثل المنتج أو الخدمة التى دخلت مرحلة التدهور ولكنها مازالت قادرة على توفير بعض الايرادات للمنظمة، لكن ذلك لن يستمر طويلاً. ومع أنه يتميز بإرتفاع نصيب المنظمة منه فى السوق إلا أنه سوف يواجه إنخفاض إحتمالات الطلب المتوقع عليه. ويمكن أن تبذل المنظمة جهوداً لتسويق المنتج أو الخدمة دون محاولة تطويره.

**♣ الدجاجة التى تبيض ذهباً:**

تمثل السلعة أو الخدمة التى تحصل المنظمة بنصيب كبير من سوقها، ويتوقع زيادة الطلب عليها فى المستقبل. ولذلك نعتبرها كالدجاجة التى تبيض ذهباً كل يوم وهى تستحق الإهتمام فى الجانبين الإنتاجى والتسويقى.

**الدجاجة المتوحشة أو الشاردة:**

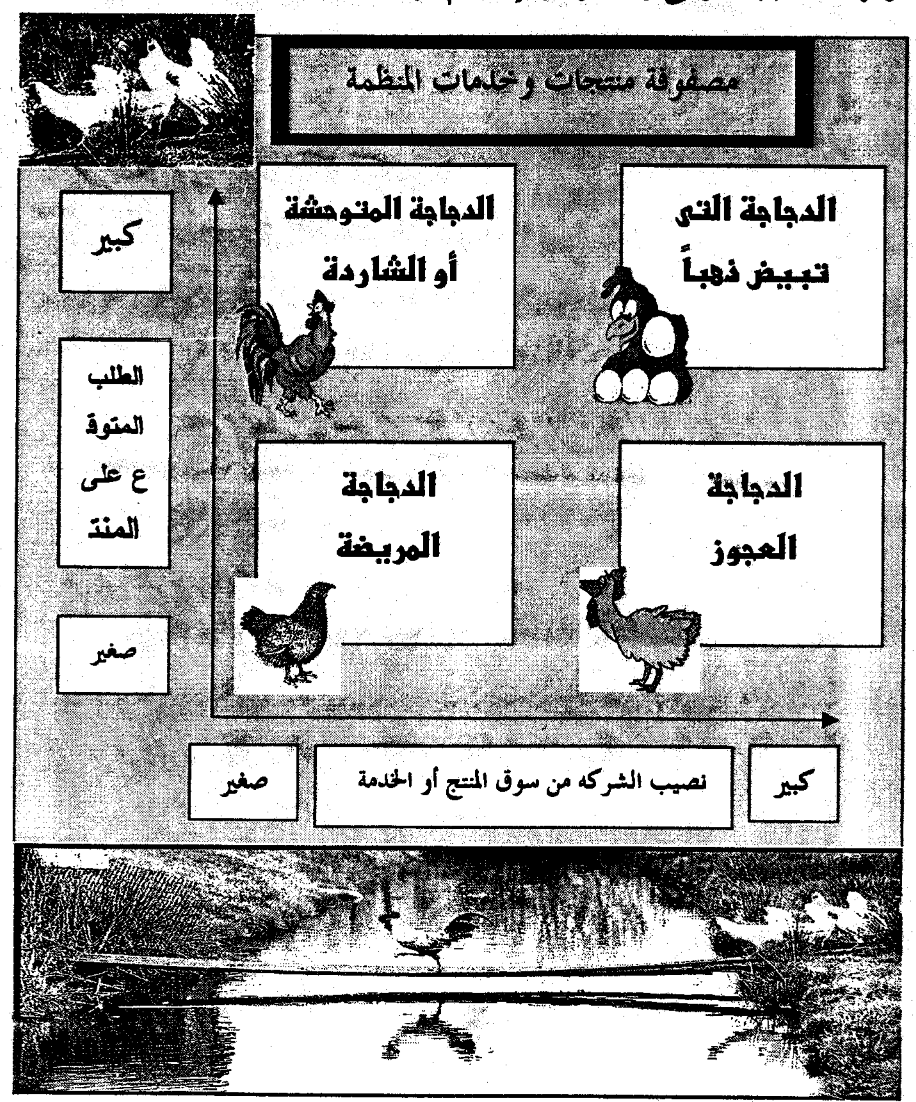


هو الناتج أوالخدمة التى لا تستأثر المنظمة إلا بنصيب بسيط منها فى السوق، ولكن فرص الطلب المتوقع عليها كبيرة جداً. وتعتبر شاردة نظراً لصعوبة السيطرة عليها أو الإستفادة منها.

فالمنظمة ما زالت لا تستطيع طرحها فى الأسواق

بشكل كبير لكنها يمكن أن تفعل ذلك فى المستقبل.

ولهذا السبب تتولى رعايتها والإهتمام بها ومحاولة ترويضها.

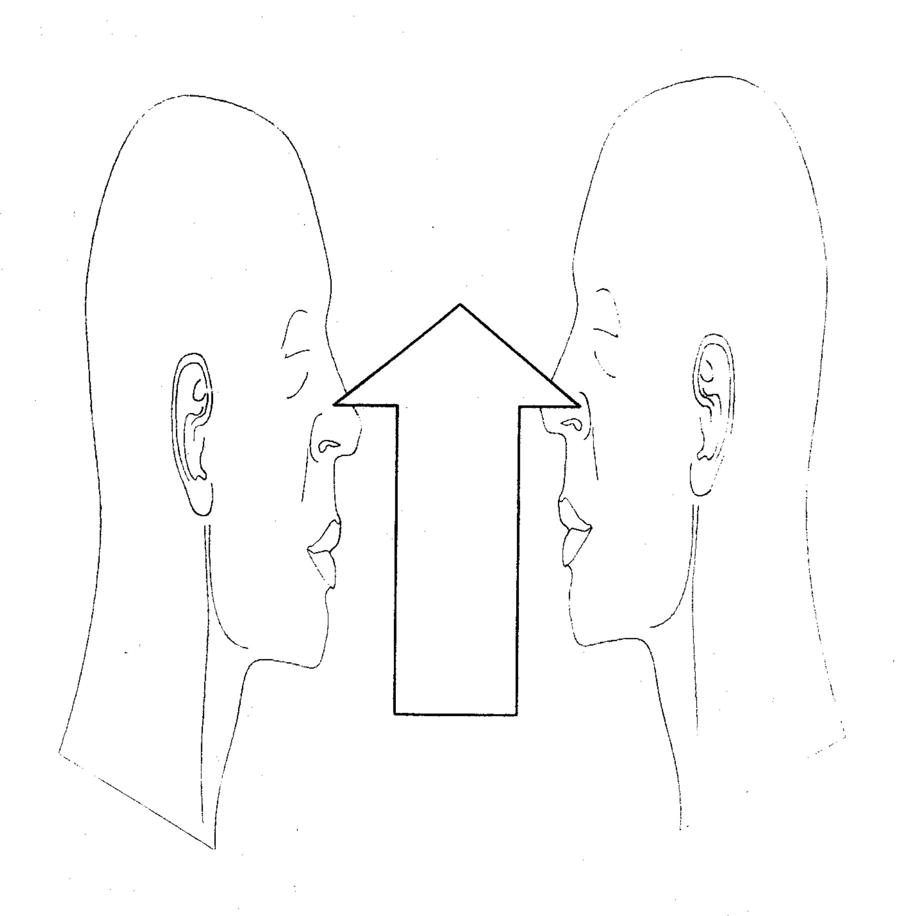


تفيد مصفوفة المنتجات والخدمات في التصنيف تبعاً لدرجة العائد للمنظمة. فمن السهل على المخطط الإستراتيجي بعد رسم مصفوفة المنتجات والخدمات أن يوصى بالبحث عن بديل جديد للدجاجة العجوز وأفضل بديل هو الدجاج المتوحش أوالشارد، الذى يجب زيادة مخصصات تطويره. وضرورة التوقف عن هدر الموارد فى منتجات الدجاج المريض. وفي نفس الوقت مراقبة تحركات المنظمات الأخري المشابهة فى منتجات الدجاجة التى تبيض ذهباً.

# الفصل السادس

# أدوات التفكير الإستراتيجي

# Strategic Thinking Tools



# الفصل السادس

## أدوات تفكير المخطط الإستراتيجي

**اولاً : ما الذى يبحث عنه المخطط الإستراتيجي دائماً؟**

1. المعلومات والأفكار.
2. توظيف المعلومات والافكار لخدمة الأهداف.

**ثانياً : العوامل المحددة لإسلوب التفكير الإستراتيجي؟**

1. البيئة المحيطة.
2. نوعية المشكلات أو الاحداث.

**ثالثاً: إستراتيجية إستكشاف الطريق؟**

1. المخطط الإستراتيجي يهيء نفسه.
2. إضاءة الطريق.

**رابعاً : الأدوات التشخيصية لتطبيق الجودة في الأعمال الإستراتيجية.**



1. خرائط التدفق.
2. خريطة المدخلات والمخرجات.
3. خريطة باريتو.
4. الأشكال البيانية.
5. الهندسة العكسية.
6. كشف الحزم.
7. نموذج عظام السمكة.

**خامساً: الأدوات الإستراتيجية لتطبيق الجودة في الأعمال الإستراتيجية**

1- تحسين العمليات.

2 - الخطوات الإرشادية العشر لإختيار العملية الإستراتيجية.

3 - الأدوات الإضافية لإدارة الجودة فى الأعمال الإستراتيجية.

**أولا . ما الذى يبحث عنه المخطط الإستراتيجي دائماً؟**

**What Does the Consultant Always Seek ?**

**1. المعلومات والأفكار:**

**ما هى المادة الخام التى يعمل المخطط الإستراتيجي من أجل الحصول عليها من أجل صناعة المادة الإستراتيجية؟**

- هل هى البيانات؟
- هل هى المعلومات؟
- هل هى الأفكار؟

**إنه بلا شك يحتاج إلى البيانات والمعلومات والأفكار**، ولكن يختلف إحتياجه لهم طبقاً لنوعية الموضوعات أو المشكلات التى سيتعامل معها.

ويمكن أن يجد المخطط الإستراتيجي نفسه فى حاجة إلى إستخدام البيانات والمعلومات فى ظروف معينة لحل المشكلات ذات الطبيعة الفنية أو المتخصصة والتى تتطلب إستخدام المعايير الرقمية (Digital) فى النتائج ويمكن أن يجد المخطط الإستراتيجي نفسه فى حاجة الى البحث عن مزيد من الأفكار لمواجهة المواقف التى يغلب عليها الطابع الانسانى.

**وإستخدام البيانات وتحويلها إلى معلومات** أحدى المهارات الأساسية للقائم بتقديم الإستشارات وتكثيف هذه المهارات من خلال دراسة الأساليب العلمية المختلفة المرتبطة بذلك، بجانب الخبرة المتراكمة وتتكون قاعدة البيانات والمعلومات الرئيسية فى الذاكرة من خلال عملية إدخالها وتخزينها وتكوينها بطريقة صحيحة يسهل إسترجاعها والإستفادة بها عندما تكون هناك حاجة الى ذلك.

ولا شك أن تراكم المعلومات وتحديثها بصفة مستمرة هو المدخل الرئيسى لصناعة الخبرة. وتتولد المهارات الإستراتيجية من خلال الخبرة المتراكمة لدى المخطط الإستراتيجي حيث تمثل المعلومات المادة الخام التى يوظفها لإعداد الخطة الإستراتيجية.

**وتتمثل المهارة فى مدى قدرة القائم بالتخطيط الإستراتيجي على ضبط وتوجيه تفكيره وإستجاباته** من خلال ما يملك من معلومات وخبرات لتتوافق مع إحتياجات الموقف التخطيطي، من خلال عملية التكرار والإستمرار، حيث يتولد لديه أسلوب متميز وخاص به للتعامل مع هذا الموقف أو المواقف والأحداث المشابهة.

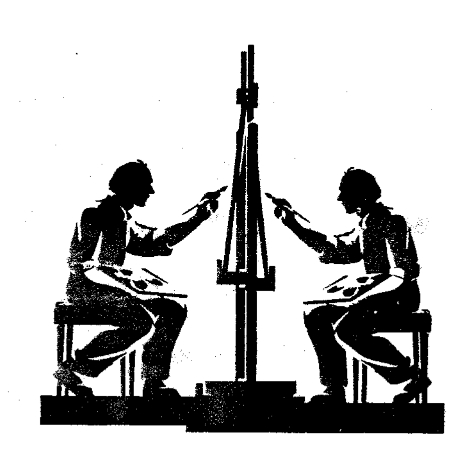
**ومع كل ما يمتاز به أسلوب إستخدام المعلومات والخبرات لإعداد الخطة الإستراتيجية** إلا أنه فى أحياناً كثيرة لا يساعد القائم بالتخطيط على العمل بالسرعة التى تتناسب مع الموقف، وبصفة خاصة عندما تكون الأحداث سريعة ومتلاحقة، بالإضافة إلى ضرورة تطابق أو تشابه المواقف والأحداث المخزونة فى الذاكرة مع المواقف والأحداث الجديدة. ويؤدى ذلك إلى حدوث نوع من الإضطراب فى التفكير حيث قد يجد نظام التفكير عند القائم بالتخطيط الإستراتيجي مشكلة عند توظيف المعلومات والخبرات المخزونة (السابقة) للتعامل مع الأحداث اللاحقة، وبالتالى يكون ما يقدمه من حلول أو مقترحات غير مناسباً ويسبب له بعض الإنتقادات لعدم قدرته على تلبية الإحتياجات الفعلية للخطة الإستراتيجية.

**ويختلف أسلوب البحث عن الأفكار عن أسلوب البحث عن المعلومات، فالبحث عن الأفكار** مهارة يمكن إكتسابها من خلال التدريب والممارسة

العامة فى الحياة والإستعانة بها لتوليد الافكار السريعة التى تتلائم وتتوافق مع المواقف والأحداث المتلاحقة (مهارات إبتكارية).

## 2. توظيف المعلومات والأفكار لخدمة الأهداف:

من الخطأ أن يفاضل القائم بالتخطيط الإستراتيجي بين إستخدام أسلوب المعلومات أو أسلوب الأفكار، لأن ذلك يرتبط بالبيئة والظروف ونوعية المشكلات التى يتعامل معها القائم بالتخطيط الإستراتيجي.



## ثانياً ...العوامل المحددة لإسلوب التفكير الإستراتيجي:

## Porameters of Stratigic Thinking

### 1. البيئة المحيطة:

1/1. البيئة المستقرة (النمطية).... وهى البيئة المتكررة الأحداث والتى يغلب عليها الطابع النمطى فى الأداء مثل غالبية القطاعات الحكومية الخدمية والتى ليس لها علاقات مباشرة بالعلاقات الخارجية والقطاعات الإنتاجية والخدمية العامة. ولكن بل ينطبق ذلك على القطاعات ذات الأنشطة الإقتصادية والسياسية ذات الصلة بالعالم الخارجى.

ويتطلب أسلوب التفكير الذى يستخدمه القائم بالتخطيط الإستراتيجي فى حالة البيئة المستقرة العمل على:

- جمع جميع البيانات المتعلقة أو المرتبطة بالموضوع.
- تحليل البيانات وإستخراج المؤشرات.
- ربط المؤشرات بالمعايير المعمول بها والمتفق عليها فى المنطقة أو الجهة التى يعمل بها.
- إستخراج المعلومات التى سوف يعتمد عليها فى صناعة المقترح أو القرار.

وكما هو واضح من أن هذا الأسلوب يحتاج الى بعض الوقت وإستخدام القائم بالتخطيط الإستراتيجي الى مهاراته فى الحصول على البيانات وصناعة المعلومات وتوظيفها فى خدمة الهدف النهائى وهو صناعة المقترح.

2/1. البيئة غير المستقرة (المتجددة).... وهى البيئة المتغيرة أو المتقلبة بصورة مستمرة وهى غالباً البيئات التى يغلب عليها الطابع التنافسى، مثل بعض البيئات الإقتصادية والسياسية والمتعلقة وبصفة خاصة ذات العلاقة بالعالم الخارجى أو الموارد البشرية.

وتتركز المشكلات فى هذه البيئة غير المستقرة أو المتقلبة على حل المشكلات ذات الأبعاد والمتعددة والمتجددة وبصفة خاصة ذات البعد الإنسانى ويعمل القائم بالتخطيط الإستراتيجي فى هذه الحالة على:-

- البحث عن الأفكار التى سبق تطبيقها.
- التعرف على الخطة الإستراتيجية والسياسات الحالية.
- نقاط القوة والضعف (الفرص والتهديدات).

وكما يتضح من هذا الإسلوب أنه يعتمد على التوجه نحو الوصول الى البدائل المتاحة وإختيار الحلول أو المقترحات المناسبة.

**2. نوعية المشكلات أو الاحداث:**

**1/2. المشكلات المعتادة (المتكررة)** ... يتعامل القائم بالتخطيط الإستراتيجي مع أحداث متكررة ومألوفة بالنسبة له، وفى هذه الحالة يمكنه الإستعانة بمخزون المعلومات والخبرات المتوفرة لديه والتى سبق إستخدامها ويمكنه إضافة وحذف بعض العناصر أو الجوانب طبقاً لقدراته على التوظيف الصحيح لمعلوماته وخبراته مع بعض المتغيرات الطفيفة الشكلية وليست الجوهرية.

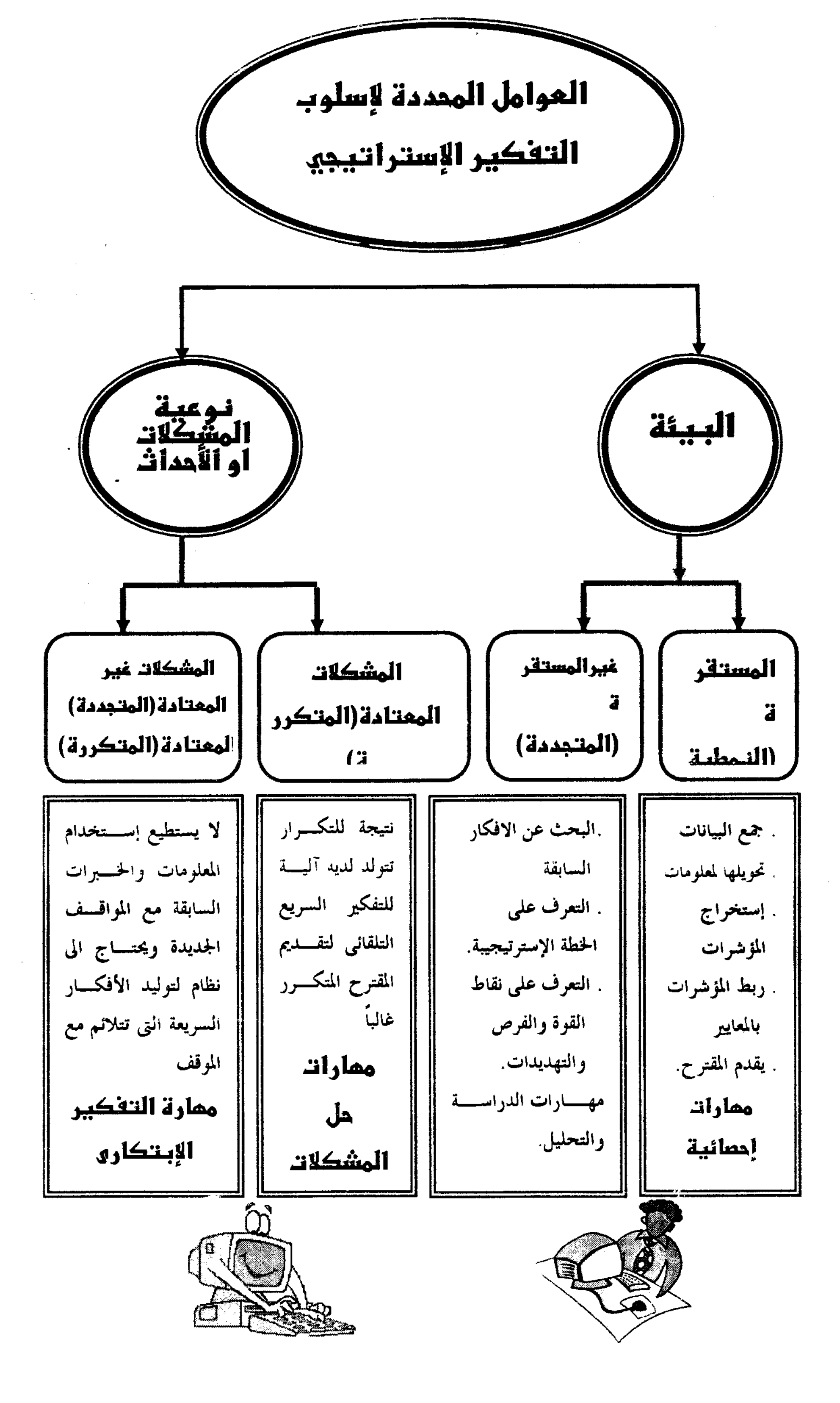
**ولا يحتاج القائم بالتخطيط الإستراتيجي فى شغل هذه الحالة الى الكثير من التفكير**، فنتيجة للتدريب الذاتى من خلال التكرار تتولد لديه آلية للتفكير السريع التى يستطيع من خلالها وبصورة شبه تلقائية أن يقدم الحلول المقترحة (مهارات حل المشكلات).

**2/2. المشكلات غير المعتادة (المستحدثة)** ... يتعامل القائم بالتخطيط الإستراتيجي فى هذه الحالة مع أحداث متجددة وعوامل متغيرة وغير

مألوفة بالنسبة له. ولا يستطيع أن يستخدم ما لديه من معلومات وخبرات سابقة مع التعامل معها، حيث أن الكثير من العوامل المؤثرة تصادفه لأول مرة.

**وغالباً ما يواجه القائم بالتخطيط الإستراتيجي موقفاً صعباً عندما يسعي إلى إستخدام معلوماته وخبراته السابقة مع المواقف المستحدثة وغالباً ما تنتهي محاولاتهم هذه بفشلهم في تقديم الإستشارات المناسبة.**



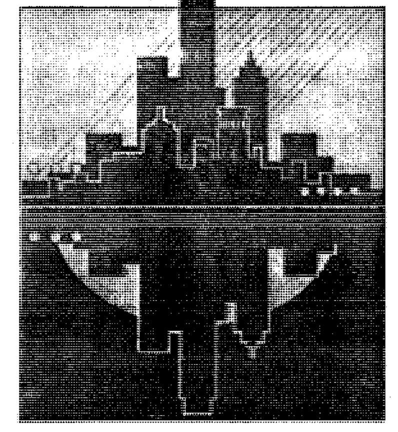

العوامل المحددة لإسلوب التفكير الإستراتيجي
البيئة
نوعية المشكلات او الأحداث
المستقرة (النمطية
غير المستقرة (المتجددة)
المشكلات المعتادة (المتكررة)
المشكلات غير المعتادة (المتجددة) المعتادة (المتكررة)
. جمع البيانات
. تحويلها لمعلومات
. إستخراج المؤشرات
. ربط المؤشرات بالمعايير
. يقدم المقترح.
مهارات إحصائية
. البحث عن الافكار السابقة
. التعرف على الخطة الإستراتيجية.
. التعرف على نقاط القوة والفرص والتهديدات.
مهارات الدراسة والتحليل.
نتيجة للتكرار تتولد لديه آلية للتفكير السريع التلقائى لتقديم المقترح المتكرر غالباً
مهارات حل المشكلات
لا يستطيع إستخدام المعلومات والخبرات السابقة مع المواقف الجديدة ويحتاج الى نظام لتوليد الأفكار السريعة التى تتلائم مع الموقف
مهارة التفكير الإبتكارى

**حيث أن حالة الجمود التى تسود المنظمة وعدم وجود معايير لقياس التقدم الحادث تعطيه بعض الوقت**، ولكن فى نفس الوقت يحتاج الى المزيد من الجهد حتى ينشر ثقافة المعايير ويعمل على تطبيقها وحتى يشعر العاملون فيها بالتقدم الحادث ويقدرون جهده المبذول.

## الحالة الرابعة: المنظمة تتدهور ويهددها الإنهيار:

وقد يختلف درجة التدهور حيث ربما يكون بطيئاً أو سريعاً من حيث إنخفاض الناتج النهائى. وفى حالة التدهور البطىء تكون فرصة المخطط الإستراتيجي أفضل نسبياً من التدهور السريع. وفى كلتا الحالتين فإن الجميع ينظر الى المخطط الإستراتيجي على أنه المنقذ الذى ينتظرون منه تحقيق بعض النتائج على الأقل فى البداية التى تطمئنهم على أنه الرجل المناسب الذى يستطيعون الثقة به لرسم صورة المستقبل. معهم ولا شك أن ذلك يجعل موقف المخطط الإستراتيجي أكثر صعوبة حيث أنه يجب العمل على محورين:

- الأول... يعتمد علي السعى لتحقيق بعض النتائج الإيجابية السريعة لخدمة هدف بناء الثقة بينه وبين المنظمة.
- الثانى.. يعتمد على الخطة العاجلة لتحقيق نجاحات حقيقية ومتتالية.



**وفى كل الحالات السابقة سوف يضع المخطط الإستراتيجي نفسه بجوار قائد القاطرة ويعمل على إرشاده وتوجيهه، بل وتدريبه فى بعض الأحيان على كيفية العمل لتحقيق التقدم بحيث يشعر به الأفراد الذين يجلسون فى عربات القاطرة (بإستخدام معاييرهم في التفكير) حتى يستطيع أن يواصل عمله معهم.**

**وعليه ألا يكتفى بتقديم الإستشارة ولكنه يجب أن يقدم الآلية المناسبة لتحقيق النتائج المطلوبة، وفى نفس الوقت عليه أن يقدم الإستشارة ليس لإدارة الفرص التى يعمل على صياغتها لتحقيق التقدم، ولكن عليه أيضاً أن يقدم الإستشاره لإدارة التهديدات ويحاول تحويلها الى فرص يمكن الإستفادة منها.**

## 2. إضاءة الطريق:

لا شك أن جلوس المخطط الإستراتيجي فى مقدمة القاطرة لمساعدة المسئولين على قيادتها **يعنى أنه سوف يعمل على السعى من أجل تعديل مسارها أو زيادة سرعة حركتها لتصل إلى أهدافها فى ظل** المعايير التى يمكن خلالها أن يشعر جميع ركاب هذه القاطرة بالتغيير أو النمو الهادف.

**ويحتاج تحقيق النمو أو التقدم الى البحث الدائم عن العوامل الدافعة والعوامل المعوقة.** ومع الإنتقال من مرحلة لأخرى سوف تظهر الحاجة الى المزيد من البحث والإستكشاف للواقع. وتبدو عملية البحث والإستكشاف للواقع فى بداية عمل المخطط الإستراتيجي أكثر سهولة من

المراحل التالية، حيث أن الجميع يستطيع أن يسهم فى إمـــداده بالحقـــائق والأراء أو على الأقل بالبيانات والمعلومات المتوفرة.

ولكن الإستمرار فى عملية البحث والإستكشاف في المراحل التالية يعنـــى الحاجة الى إستخدام مؤشرات ومعايير وإتجاهات جديدة تتناسب مع الواقع الجديد.

وفى هذه الحالة لا يقتـــصر دور المخطـــط الإســـتراتيجي علـــى عمليـــة الإستكشاف ولكنه قد يمتد ليشمل أيضاً عملية تحديث المعايير والمؤشرات والإتجاهات.

**وفى كل الأحوال فإن عملية إضاءة الطريق تمثل أحد الخطوات الهامة التى يجب أن يقوم بها المخطط الإستراتيجي بهدف تحليل موقف المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات وكذلك القوى الدافعة والقوى المعوقة، وفى نفس الوقت تحديد المشكلات.**

**ولكن ما هى الإتجاهات الذى يوجه إليها المخطط الإستراتيجي الإضاءه؟**

## كيف يكتشف الطريق الصحيح؟

المقصود بعملية إضاءة الطريق كما سبق أن ذكرنا هو البحث والإستكشاف وتحليل المواقف لتحديد الطرق الأمنة.

**أ. إضاءة الطرق الداخلية:**

العمل على تحليل إمكانات وقدرات المنظمة الذاتية وأساليب وطرق العمل المستخدمة وذلك بإستخدام الأســـاليب المناســـبة لدراســـة القدرات الأساسية أو المحورية Core Conpetencies للمنظمة.

**ب. إضاءة الطرق الأمامية:**

العمل علي صياغة رؤية إستراتيجية مستقبلية – لرسم مستقبل المنظمة وصناعة الأهداف البعيدة المدى وربطها بالأهداف المرحلة، مع إعداد الإحتمالات المتوقعة والسيناريوهات (Senario) المناسبة للتعامل معها.

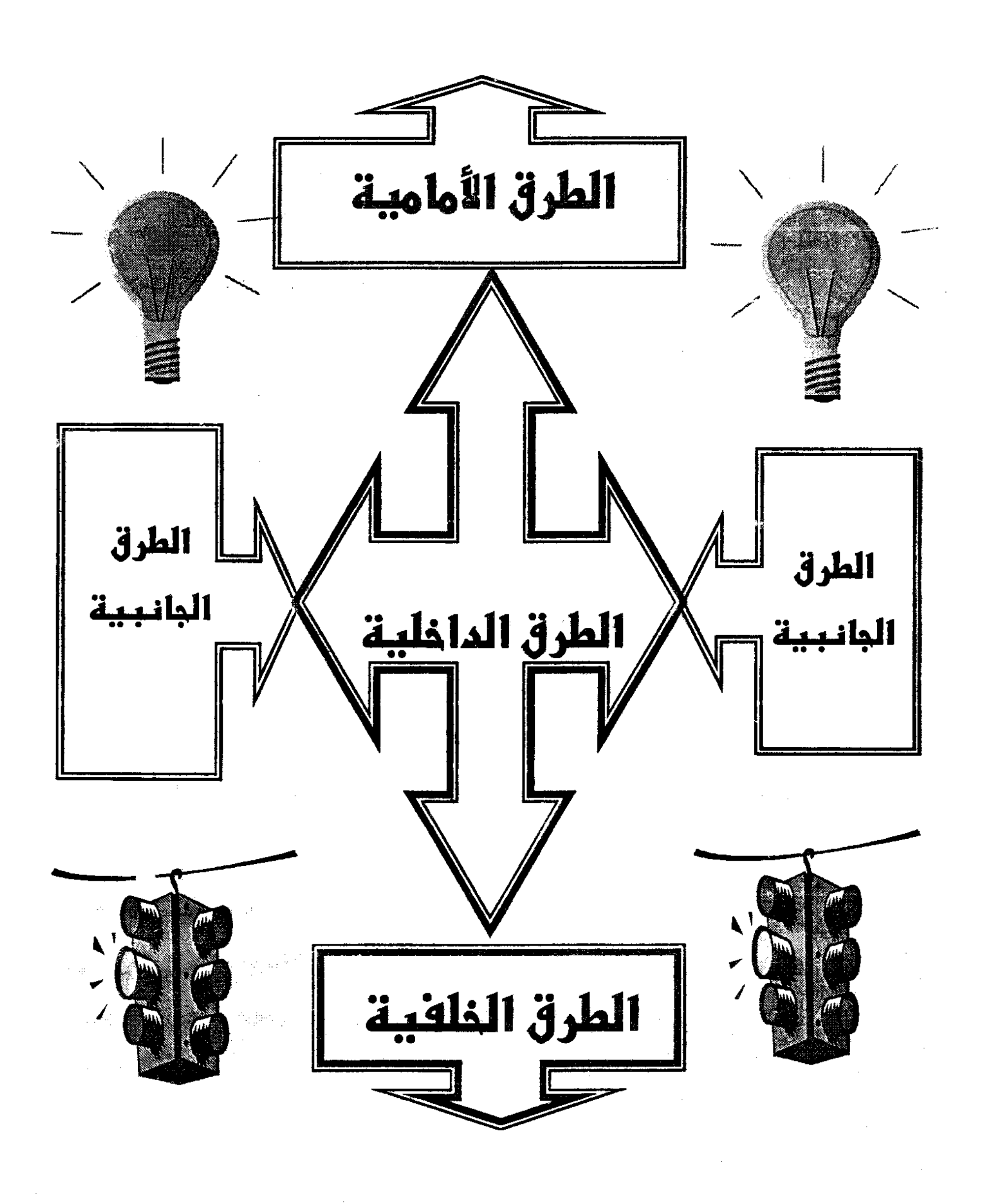
**ج. إضاءة الطرق الجانبية:**

العمل على دراسة أوضاع الجهات الخارجية المنافسة والمؤيدة والمعارضة وتطبيق نماذج القياس المقارن لتحديد نقاط القوة والضعف Benchmarking.

**د. إضاءة الطرق الخلفية:**

العمل على دراسة الممارسات والآداء السابق الذى أدى إلى وصول المنظمة إلى ما هى عليه الأن. ويشمل ذلك دراسة الأساليب والأفكار التى أستخدمت والجوانب الإيجابية والسلبية فيها مقارنة ذلك بما حققته من نتائج (Histarical Analysis).

**وتمثل عملية إضاءة الطريق فى الإتجاهات المختلفة التى تحركت أو تتحرك فيها المنظمة، عملية هامة يستخدم فيها المخطط الإستراتيجي أدوات وبرامج التفكير الإستراتيجية المناسبة، التى تساعده على إستكشاف الحقيقة، وفى نفس الوقت تساعده علي تحديد الإدوات والآليات المناسبة للقيام بدورة فى تقديم الإستشارات.**




الإتجاهات التى يوجه اليها المخطط الإستراتيجي
الإضاءة لكى يكتشف الطريق الصحيح

## رابعاً: الأدوات التشخيصية لتطبيق الجودة في الأعمال الإستراتيجية:-

**Personal Tools to Improve the Qualty of Stratitgy**

تساعد الأدوات التشخيصية في صنع القرارات القائمة على الحقيقة، ولكن عليك ألا تعتقد أن هذه الأدوات هي كل ما يتطلبه تطبيق الجودة في التخطيط الإستراتيجي، فبجانب أنها وسيلة وليست هدفاً، فإنه يوجد المزيد من الأدوات وهي مجرد عامل واحد في تطبيق الجودة في الأعمال الإستراتيجية.

### 1) خرائط التدفق: (FLOW CHART)

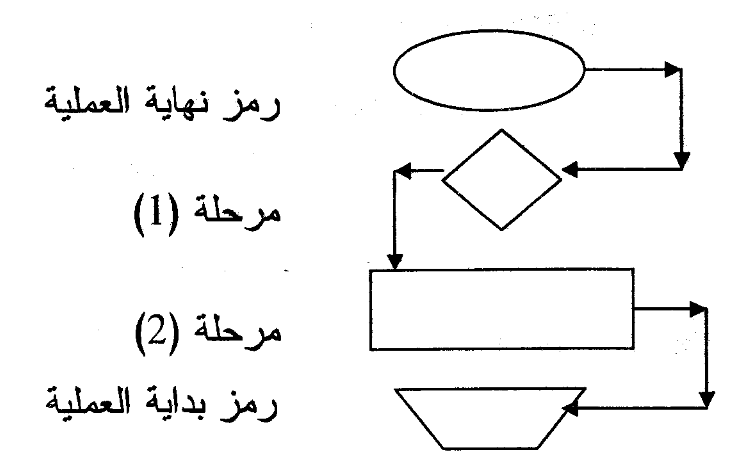
**تستخدم خرائط التدفق في فهم طبيعة العمليات وطريقة سيرها**

ويعتمد هذا الأسلوب على التركيز على القائمين بالعمليات وليس على العمليات نفسها، حيث تهدف الى تحديد الاجزاء أو الاطراف أو الافراد المعوقة لسير العمليات، والعمل على إعادة بنائها أو إعادة هندسة نظام العمل.

وهي من أفضل وأهم الطرق التشخيصية حيث توضح حركة إنتقال الموارد والعاملين والمعلومات وتوضح دورة سير العمل في المنظمة.

وكما يوضح الشكل التالي أنه إعادة عرض مرئي للعملية بإستخدام الرموز القياسية وتوضح الأسهم إتجاه تحرك أو تدفق العملية.

وكي ننشئ رسماً بيانياً متدفقاً يجب أن نتعرف على الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها والمدخلات والمخرجات التي تمثل جزءاً من العملية نفسها.




ولا توجد مجموعة واحدة من الرموز مثلها مثل أي شيء آخر فمثلاً يمكن أن يكون وسوف نواجه- حسب طبيعة المنظمة وأنشطتها - رموزاً أخرى تستخدم للحاسب الآلي أو العمليات الهندسية أو للمخازن وهكذا.

**ولتسهيل عملية الإتصال يجب أن يكون هناك إتفاق داخل المنظمة على مجموعة قياسية من الرموز** الخاصة بها بحيث يمكن أن يتفهم جميع العاملين فيها خريطة التدفق بسهولة.

**ويحتاج هذا النوع من الرسم البياني إلى أن تكون الحدود واضحة من** حيث البداية، فمثلاً هل تبدأ بنقطة تسلم متلقي الإستشارة إستمارة التسجيل أو من نقطة أخرى. ويجب أن تفرق بين متابعتك للعملية نفسها ومتابعة عمليات المستندات والأوراق الخاصة بتلك العملية.

**وتعتبر خريطة التدفق غالباً الأداة التشخيصية الأولى** التي تستخدمها عند تطوير أي عملية، لأنها تظهر الصورة العامة للخطوات وتسلسلها وما يحدث فيها. وتعطي لك الفرصة بأن تستعين بالمستوى المناسب من التفاصيل داخل الرسم البياني المتدفق بما يحقق أهدافك.

**مميزات إستخدام خريطة التدفق ..**

- ★ توضح تدفق وتسلسل المهام في العملية.
- ★ توضح تدفق المستندات والأوراق.
- ★ تحول دون ازدواجية الجهود المبذولة.
- ★ تحدد المهام الضرورية وغير الضرورية.
- ★ تمكننا من عزل المشاكل وتجنبها.
- ★ توضح النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً لسوء الفهم.
- ★ تظهر مناطق الإتفاق في العملية.
- ★ توضح التغييرات التي تحدث.
- ★ تساعد في تدريب العاملين بشكل متطور.

**ويستطيع المخطط الإستراتيجي أن يقدم ما يريد إلى الآخرين من خلال خريطة التدفق**، مثل عملية تصميم برنامج عمل، بحيث يمكن تحديد المهام منذ بداية الإعداد وحتى إنتهاء البرنامج أو بداية ونهاية كل مهمة وما بينها من مراحل. فعملية التقييم يمكن أن يصبح لها خريطة تدفق مستقلة في حين أنها كانت أحد المراحل في خريطة الإعداد لتنفيذ البرنامج.

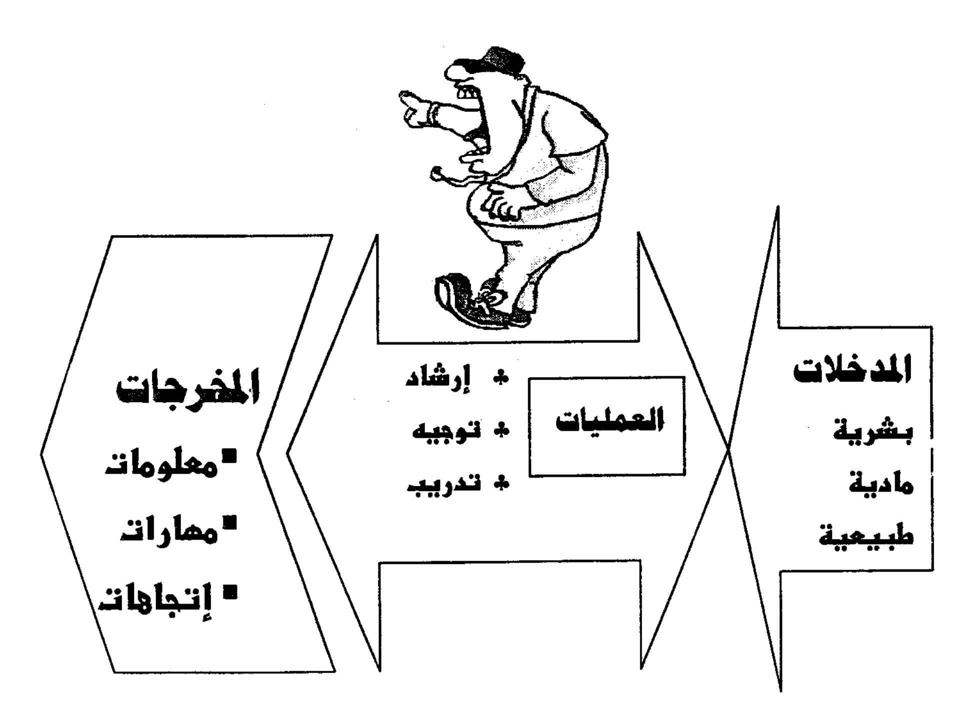
### 2) خريطة المدخلات والمخرجات:

### INPUT/OUTPUT DIAGRAM

**تعتبر طريقة مكملة لأسلوب خرائط التدفق، حيث أنها تركز على العمليات وليس على القائمين بها.** حيث أنه يتم تحديد مدخلات كل عملية على حدة وكذلك مخرجاتها بهدف دراسة العلاقه بينهما ويساعد

ذلك المخطط الإستراتيجي علي تحديد نقطة البداية وخط السير الذى يقودنا للنهاية المطلوبة **ويمثل خط السير مجموعة الاجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيق الإنجاز المطلوب.**

ويستطيع المخطط الإستراتيجي من خلال إستخدامه الجيد لإسلوب خريطة التدفق، وأسلوب المدخلات والمخرجات أن يتمكن من تحديد الوظائف التى تمنع أو تعوق العمل نفسه أو القائمين عليه.




### 3) خريطة باريتو: PARETO CHART

**يطلق عليها أيضاً الخريطة المختزلة (الرمزية)** وقد قام عالم الإقتصاد الايطالي/ VIFREDO PARETO - في القرن التاسع عشر بتطوير الرسم البياني للتعبير عن توزيع الثروة. وتكشف خريطة باريتو هذه عن قاعدة (20/80)، فقد حدد الدكتور/ JURAN J.M تطبيق أوسع يكشف

عن الأسباب القليلة (20%) ولكنها الحيوية التي تؤثر أكثر من غيرها في الأحداث وخريطة باريتو بهذه الصورة عبارة عن خريطة عددية توضح الأهمية أو التكرار النسبي للبيانات المجمعة.

يرى هذا النموذج من التحليل أنه إذا قسمنا كل عمليه إلى أجزائها التفصيلية سوف نجد أن (20%) فقط من الإجراءات المستخدمة فى العملية لتحقيق (80%) من النتائج. ويمكن فى نفس الوقت أن نستنتج أن (80%) من الإجراءات المستخدمة لا تقودنا إلا الى (20%) من النتائج. ويعنى هذا أن فى كل عملية مجموعة من العناصر المحددة (20% تقريباً) تمثل الأهمية الأكبر، بينما نلاحظ أن النسبة الكبيرة من العناصر الباقية (80%) لا تشكل أهمية كبيرة وعلى الإستشارى فى هذه الحالة أن يبحث ويجدد العناصر القليلة والأكثر تأثيرا لكى يتعامل معها أولا.

**ويحتاج إستخدام خريطة باريتو إلى إستخدام البيانات من السجلات أو على أي نماذج أخرى لتجميع البيانات**، وعليك أن تحدد الفئات من اليسار إلى اليمين على المحور الأفقي بترتيب تناقص الكفاءة، مثل التكلفة أو المعدل ثم تضيف بعد ذلك خط نسبة مئوية تجميعي.

**إن الهدف الأساسي من إستخدام خريطة باريتو هو التعرف على القلة الأكثر حيوية وأهمية من بين الكثير** المقيد (وكان يستخدم قديماً من بين الكثير التافه). وقد أستخدم حديثاً تعبير الكثير المقيد للإيحاء بأن كافة الأخطاء جديرة بالتصحيح بصورة نهائية.

**وتحتاج خريطة باريتو عند قراءتها إلى إستخدام خبراتك العملية ومعرفتك حيث أن الأحداث المتكررة أكثر من غيرها ليست هي ذاتها الأكثر أهمية أو تأثيراً.**

ونحن نحاول التعرف على الأخطاء التي تمثل تكلفة أعلى أولاً فقد تكتشف أنه عند التنفيذ، أن الأخطاء العلمية التي يرددها المدير هي الأكثر تكراراً دون غيرها، ومع هذا إذا استخدمت نفس البيانات ورسمت خريطة باريتو لمراجعة تكلفة هذه الأخطاء فسوف تكتشف شيئاً مختلفاً، وتوضح الخريطة أنه بالرغم من سوء إختيار القيادة الإدارية علي سبيل المثال (هو الرابع أو الخامس من حيث التكرار) إلا أنه يأتي في النتيجة النهائية الأول من حيث التكلفة. وعليك الأن أن تحدد أي الأخطاء سوف تبدأ بعلاجها أو إنتقادها، حيث إختيار القيادة الإدارية على أساس أنه يحصل على التكلفة الأقل سوف تكلفنا أكثر.

وتختلف تسمية خريطة باريتو من مصدر لآخر فقد يطلق عليها تحليل باريتو أو رسم بياني باريتو أو قاعدة (20/80).

**مميزات إستخدام خريطة باريتو:**

- تعزل العوامل التي يكون لها أعظم مردود.
- تقيس تأثير التغييرات وتستخدم قبل وبعد التحليل.
- توجه فريق العمل إلى إتجاه السير.
- توجد تسلسل هرمي بنائي.

**وتتيح خريطة باريتو للقائم بالتخطيط التعرف على الأخطاء الحيوية ومتابعة الأسئلة المطروحة وأسبابها والمشاكل المعروف عنها أنها تؤثر أكثر من غيرها في تحقيق النتائج والأهداف.**

## 4 ) الأشكال البيانية: DIAGRAM

**هناك عدة أشكال بيانية يمكن من خلالها شرح وتحليل المشكلة** قبل إصدار المقترح. وتعالج الإشكال البيانية بصفة عامة العلاقة بين متغيرين تريد دراسة العلاقة بينهما **(المبعثر - المدرج - الخطى).**

### 4-1 - الرسم البياني المنتشر (المبعثر).

**SCATTERDIAGRAM**

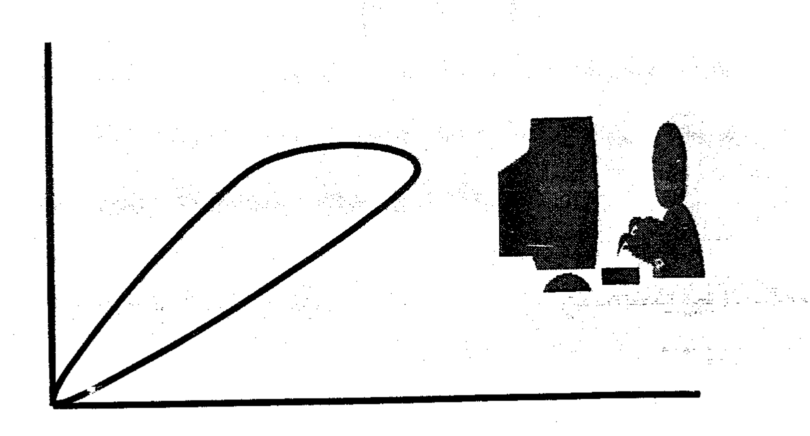
**وهو عبارة عن تصوير مرئي عن قوة العلاقة بين متغيرين.** فعليك أن تجمع البيانات المزدوجة على متغيرين لعمليتين مختلفتين، ثم تقوم بوضع البيانات على محور س، ص وعليك أن توضح من خلال النموذج إذا كانت ثمة علاقة توجد بين المتغيرين ومدى قوة هذه العلاقة.

ويوضح الرسم اليياني المنتشر (المبعثر) العلاقة بين المتغيرات ولكنه ليس دليلاً على السبب والنتيجة. وكلما إزداد تقارب النقاط في النموذج، كلما كانت العلاقة أقوى، وغالباً ما يطلق عليه الرسم التوضيحي للعلاقة بين متغيرين.

**مميزات وإستخدامات الرسم البياني المنتشر (المبعثر):**

- ♣ وسيلة لإختبار - هل يوجد إرتباط بين متغيرين؟ وما مداه؟
- ♣ يقيس تأثير تغيير أحد العناصر لعملية وتأثيره علي العنصر الآخر.

ويستخدم مثل هذا النوع من الرسم البياني لإختبار العلاقة بين إختيار مديرين معينين ونسب الحضور. أو مدى الإقبال على تنفيذ المهام وهكذا.



## 4- 2 - الرسم البياني المدرج: HISTOGRAM

**وهو عبارة عن مجموعة من الأعمدة الرأسية المتجاورة المتلاصقة أو** المنفصلة وهو يوضح توزيع وتنوع البيانات لعملية تدريبية حيث يوضح صورة لمراحل العملية في وقت معين.

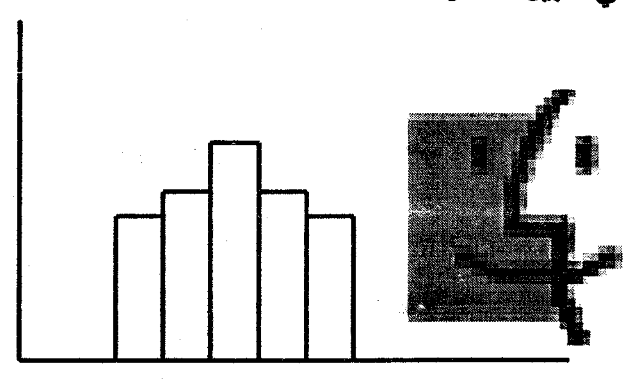
**ويعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات من مصادرها أو السجلات بتحديد** العدد الملائم من الفئات وحدود كل فئة، ويسمح هذا بإدخال البيانات في الفئات الملائمة لها ثم عرضها على هيئة خريطة بها أعمدة ويتأثر عدد الأعمدة بدرجة كبيرة بعدد الفئات التي سوف يتم الإتفاق على إستخدامها.

**تمثل البيانات المعروضة في الرسم البياني مخرجات العملية فقط،** وبالرغم من انتشار الرسم البياني المتدرج فإن ذلك لا يعني وجوده في كل حالة. والرسم البياني المتدرج ذو القيمتين يعني في العادة أنه يوجد أكثر من مصدر يؤثر في البيانات، ومع ذلك فإنه لا يوضح التوجهات.

**مميزات وإستخدامات الرسم البياني المتدرج:-**

- يوضح تنوع البيانات مما يساعد على تحديد قدرة العملية.
- يقارن قدرة العملية ومدى ملاءمتها للمواصفات أو متطلبات العاملين.
- تقيس تأثير التغيير عندما يستخدم في التحليل القبلي والبعدي.

ويوضح هذا النوع من الرسم عدد المتحدثين في الإجتماع، وعدد مـرات التحدث علي سبيل المثال.



## 4-3- الرسم البياني الخطي: RUN CHART

**رسم خطي يستخدم لعرض البيانات عند حدوثها**، ويتطلب ذلك وضـع القيمة العددية الخاصة على هيئة نقاط عند حـدوثها، ثـم نوصـل هـذه البيانات لتسهيل قراءة الرسم.

**ومعرفة العملية شيء حاسم لقراءة الرسم البياني حيث أن الإتجاه التصاعدي** ليس معناه دائماً أن هناك تحسناً في الأداء. فمن الضروري أن تكون البيانات مرتبة بشكل متسلسل عند تجميعها. ويجب وضع العلامـات بعناية ودقة وعدم الإعتماد على الذاكرة وفي نفس الوقت يجب التأكـد أن الفترة الزمنية ملائمة لكي تظهر الإتجاهات بمرور الوقت.

**مميزات وإستخدامات الرسم البياني الخطي:-**

- يوضح الأحداث بمرور الوقت.
- يتعرف على الإتجاهات.
- يوضح أي تغيير في العملية التدريبية.
- يقدم تحليلاً قبلياً وبعدياً.

ويستخدم الرسم البياني في إدارة العمل حيث يظهر الإتجاهات بمرور الوقت لأشياء كثيرة بما في ذلك عدم النجاح في تحقيق الأهداف.

**5) الهندسة العكسية: REVERSE ENGINEERING**

**تهدف هذه الوسيلة الى مساعدة المخطط الإستراتيجي – على الوصول إلى حلول مبتكرة بسرعة وبشكل مباشر.** وتعتمد هذه الوسيلة بصفة رئيسية على تغيير نمط التفكير التقليدى عن طريق تغيير مجالات التركيز الذهنى التقليدية عند التفكير فى المشكلات **من الشكل التقليدى الذى يركز على الجوانب الايجابية فقط الى التحول الى الجانب غير المباشر** أى الإنتقال من البحث عن العوامل الدافعة (وزيادة قوة وسرعة تأثيرها) الى البحث عن العوامل المعوقة ودراسة أسباب ظهورها والعمل على إزالتها.

**فإذا كان التركيز دائماً على زيادة المنتجات فى السوق لمواجهة المنافسة أو لتحقيق عائد كبير يمكن أن يؤدي إلي زيادة الإيرادات،** فعندما يصعب تحقيق ذلك يمكن الإتجاه صوب تحقيق تكاليف المدخلات بالأساليب الممكنة. وإذا كان التركيز دائماً على طرف او جهة معينة

كمصدر للدعم والمساندة، فيمكن الإتجاه إلى تقليل الخلافات والصراعات مع الطرف الأخر المضاد.

### 6) كشف الحزم .... TALLEY SHEET

**أداة هامة من الأدوات التشخيصية المستخدمة لتسجيل وترتيب البيانات الأولية بأسلوب منظم.** وإستخدام هذه الأداة بسيط وغير معقد إذا استطعت أن تحدد أولاً البيانات المطلوب تسجيلها وقمت بتصميم النموذج بحيث يكون سهلاً وواضحاً في إستخدامه.

وتحتاج إلي أن يكون هناك إتفاق على العناصر التي يتم ملاحظتها، ويحتاج هذا الأسلوب منك إلى الحذر من إستخدام الملاحظات العشوائية والبيانات المتحيزة والتأكد من أن هناك وقتاً كافياً للملاحظة والحصول على البيانات اللازمة وتسجيلها.

**مميزات وإستخدامات كشف الحزم:**

- يوفر بيانات خاصة بتكرار الأحداث.
- يساعد على ترجمة الآراء إلى حقائق.
- المحاولة الأولية لقياس سمات العملية.
- يشير بدقة لأماكن العيوب وأسبابها.
- المصدر الأساسي لأساليب الرسم البياني الأخرى.

ويستخدم كشف الحزم في إدارة المنظمة لتجميع كم هائل من البيانات عندما تدعو الحاجة إلى ذلك مثل إستعراض أسباب الغياب أو الإلتزام بتنفيذ إتفاقات معينة، أو دراسة آراء أو إتجاهات المشاركين حول خيارات محددة.

**7) نموذج عظام السمكة: FISH BONE DIGRAM.**

**ويطلق عليه رسم السبب والتأثير CAUSE AND EFFECT DIGRAM** وهو عبارة عن تعبير مرئي للعلاقة بين الأسباب ومشكلة معينة أو ظروف وأعراض، وقد قام KAORU / SHIKAWA بتطوير هذا الرسم ليساعد على التعرف على الأسباب المسببة للإنحراف عن الأداء.

**ويتطلب ذلك تحديد الآثار التي تقوم بإختبارها أولاً وتضعها في أول** مربع على الجانب الأيمن ثم نقوم بعمل رسم على هيئة عظام السمكة، ثم نقوم طبقاً للمنهج التقليدي المستخدم بتحديد الفئات المسببة الرئيسية وندونها في العظام الرئيسية ثم نبدأ بعد ذلك بتحديد الأسباب داخل كل واحدة من هذه الفئات.

**ويتطلب هذا النوع من الأساليب التشخيصية** ألا تخرج عن نطاق العملية التي تقوم بدراستها وتتأكد أن الجميع يوافقون على ما تفعله، وأنهم متفهمون تماماً للمشكلة، وإجعل رسمك دائماً بسيطاً وموجزاً ودقيقاً، وإجعل الهدف منه أن تصل إلى السبب الرئيسي حتى يمكنك أن تقضي عليه.

**ويتطلب هذا الأسلوب أيضاً عدم اقتناعك بالأسباب السطحية الظاهرية**، بل يجب البحث دائماً عن الأسباب العميقة في نظام العمل، وعليك أن تسأل دائماً لماذا ثم لماذا ثم لماذا؟ وعليك أن تكافح من أجل إكتشاف السبب الرئيسي ولا تجعله يهرب منك بين مجموعة من الأسباب الفرعية التافهة.

**فكل ما عليك أن تصل إليه هو الإجابة عن السؤال الآتـي:-**
**ما هو السبب الوحيد الذي يحول دون أدائك للتخطيط الإستراتيجي بأسلوب أكثر تأثيراً؟**

**وقد يكون من المفيد أن تقوم بتطبيق أسلوب عظام السمكة أو السبب والنتيجة على مرحلتين،** حيث تقوم في المرحلة الأولى بتجميع المجموعة التي تعمل معك لبناء الرسم الأولـي، **وفي المرحلة الثانية** وعندما تنخفض القوة الدافعة أو يبدو على المجموعة أنها قد استنفذت أفكارها، أوقف الإجتماع وأطلب من الجميع التفكير بمفردهم، وعليهم أن يكملوا الرسم في إجتماع أو موعد آخر، وقد يؤدي ذلك إلى أن يأتي الأفراد بأفكار مبتكرة ومفيدة للتعرف على الأسباب الرئيسية ويؤدي ذلك إلى الإكتشافات الكبرى التي تحاول الوصول إليها.

**مميزات وأسباب إستخدام نموذج عظام السمكة:**

- يفصل ويقسم القضايا المعقدة لوحدات يسهل التعامل معها.
- يفصل بين الأعراض (المظاهر) والأسباب.
- يتيح لفريق العمل اتجاهاً لطرح أسئلة تقود للوصول إلى الأسباب الحقيقية.
- يساعد فرق العمل على الوصول إلى الأسباب المحتملة.
- يوفر الوقت الضائع في توجيه الإتهام ولوم الآخرين دون وجود سند قوى لذلك.

**ويستفاد من هذا الأسلوب في الإدارة** إكتشاف عدم وجود نتائج ملموسة لإجتماعات العاملين على سبيل المثال أو محاولة إثبات أن التدريب مصروف وليس إستثماراً وهكذا ....

**وكافة الأدوات التشخيصية السبع مفيدة ومستخدمة، ولكن يجب عليك أن تتذكر دائماً أن هذه الأدوات ليست كل شيء، ولا تجعل مسميات الأشياء تشغلك عن هدفك الأساسي، ولكن عليك أن تتعلم وتستخدم الكثير بقدر الإمكان وكلما أمكن ذلك.**

وعليك أن تنظر حولك فسوف تجد أن البيانات متوفرة أو يسهل توفيرها ولا تحتاج إلا إلى الإستخدام الصحيح للأدوات التشخيصية لتجميعها وتحليله. بيد أن عليك أن تبدأ عملية المعالجة بطرح عدة أسئلة أهمها لماذا تجمع هذه البيانات؟ وإذا لم تكن الإجابة هي واحدة من الجمل التالية فعليك أن تعيد النظر وتتعمق في بحثك:

- تحديد أساليب تحسين الخدمات أو المنتجات للمستهدفين.
- تحسين عمليات المعالجة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحسين المعالجات التي تحقق أهداف الادارة.
- زيادة الإجراءات المضافة ذات القيمة وإزالة غير المفيد منها من عملية المعالجة.
- إتخاذ قرارات قائمة على الحقائق.
- عليك أن تجمع البيانات التي تحتاجها، وتذكر أن جمع كل البيانات الممكنة ليس دائماً هو الطريق الأفضل.



## خامسا الأدوات الإستراتيجية لتطبيق الجودة في الأعمال الإستراتيجية .

**Strategic Tools to Apply and Improve the Quality of Stratitgys**

### 1- تحسين العمليات.

**العمليات ما هي وكيف؟**

يعتبر أن تكوين العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل هو المنطلق الرئيسي لإدارة الجودة في الأعمال الإستراتيجية، حيث يتم عمل التغييرات اللازمة في محاولة لتقديم أفضل الخدمات الإستراتيجية للمتلقين. وقبل أن نحدد التغييرات ونسعى إلى تحقيقها، لابد من أن نضمن أن الأشياء في موضعها الصحيح، وهي الأهداف التي يمكن تحقيقها والمناخ المناسب لإدارة الجودة بجانب القوى البشرية المؤهلة.

والإختيار السليم للعمليات الأولى للقيام بعملية التحسين والتجويد يمثل عنصراً حيوياً لبداية التنفيذ، ومما لا شك فيه أن تلك العمليات بصفة خاصة سوف تكون أكثر صعوبة وتحتاج من الفريق الذي سيطبقها أن يجاهد مع السياسات والخطوط العامة الراهنة للمنظمة ومواقع العمل بدلاً من الجهاد مع العمل نفسه من أجل تحقيق المهمة.

**والعملية (PROCESS) هي سلسلة من الخطوات المترابطة لتقديم خدمة أو منتج، وهناك طرق عديدة تساعد في تحديد هذه العمليات.**

**2 – الخطوات الإرشادية العشر لإختيار العملية الإستراتيجية..**

يمثل اختيار المعالجة الصحيحة (العمليات المطلوب تنفيذها) داخل المنظمة أو الإدارة التي يعمل معها المخطط الإستراتيجي أهمية كبيرة في تجويد الأداء. وعليه أن يسترشد بالخطوات التالية وهي مرتبة حسب أهميتها، لكنه من الضروري أن يتعرف على ظروف العمل وعليه أن يختار المعايير التي تتناسب مع هذه الظروف.

**I– ترتيب الأولويات في العمل..**

- ما هي العملية التي تسبب الشكوى وعدم الرضا؟
- ما هي الشكاوي المتكررة أو المتزايدة؟
- كيف نستجيب لهذه الشكاوى؟

**II– معالجة المشكلات المتكررة...**

- ما هي العمليات التي تسبب مشكلات مستمرة أو متكررة؟
- هل يمكن أن تكون تلك العمليات المسببة للمشاكل مثالاً واضحاً لضرورة التغيير؟

**III– العمليات التي من السهل تصحيحها...**

ما هي المواقف أو العمليات المسببة للمشاكل التي يمكن أن يكون لها حل سريع وسهل.

**IV– المعالجة المبكرة...**

- ما هي أقرب نقطة تحتاج إلى معالجة عند بداية إستقبال المدخلات الأولية.
- هل هذه المعالجة المبكرة ذات تأثير إيجابي؟

**V– المعالجة المحددة والواضحة..**

- ما هي المعالجة المثالية وهل هي واضحة الحدود؟
- هل تقع هذه المعالجة داخل منطقة عملك؟

**VI- المعالجة المرئية...**

- هل المعالجة التي تقوم بها مرئية لمعظم الناس؟
- هل هذا الوضوح يمثل عاملاً إيجابياً لتسويق الجهد؟

**VII- المعالجة داخل بيئة إيجابية...**

- هل هذه المعالجة ترتبط بجهود الإدارة في دعم إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي المعالجة التي لها أكبر دعم إيجابي لعملية التطوير.

**VIII- العائد الاستثماري...**

- ما هي المعالجات التي تؤدي لخفض التكاليف؟
- هل خفض التكاليف يخفف من معارضة غير المؤمنين بهذه المعالجة؟

**IX- معالجة توفير الوقت..**

- ما هي المعالجات التي تؤدي لتقليل الوقت المستهلك؟
- ما هي المعالجات التي تلبي إحتياجات مواعيد التسلم العاجلة وتغطي الجداول الزمنية الحالية.

**X- التأثير الفوري..**

- ما هي المعالجات التي تظهر النتائج الفورية للتطوير؟
- هل هذه المعالجات شيء ما يسهل قياسه؟

### 3- الأدوات الإضافية لإدارة الجودة في الأعمال الإستراتيجية

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تساعد في التحليل أو قياس النتائج.

#### 3-1- مجموعة النقاش المركزة

FOCUS GROUP DISCUSSLON

تستخدم جماعات النقاش المركزة F.G.D للحصول على المعلومات الشخصية التي لها علاقة بالمستهدفين، ويتم التركيز فيها على البحث عن الجودة. وفي هذه الطريقة يتم تجميع مجموعة من المستهدفين أو المتأثرين بالنتائج إن أمكن بغرض إدارة مناقشة مركزة على موضوع معين ومحدد سلفاً (FOCUS) وفي مجالنا هذا نناقش كيفية رؤية العميل لجودة الخدمة في المجال الذي سوف يقدم فيه الإستشارة.

**وليس من الضروري أن يكون المشاركين في المناقشة المركزة** يعرفون بعضهم قبل النقاش، ولكن هناك خيط مشترك بينهم وهو الغرض من الجلسة فقد يكونون متأثرين بالخدمة أو عملاء ضمن مجموعة كبيرة من المستهدفين. ولا يتم تقديم أي تفاصيل قبل بدء جلسة جماعة المناقشه المركزة، حيث لا يتعرف أحد عن مضمون الجلسة سوى الموضوع العام الذي سوف ينم تغطيته.

**ولكن ما هي العوامل التي يتوقف عليها نجاح مجموعة النقاش المركزه (F.G.P):-**

تأتي في مقدمة هذه العوامل نوعية الأسئلة التي تطرح من المشاركين وبصفة خاصة من موجه الجلسة (المخطط الإستراتيجي أو من يفوضه في ذلك) والذي يطلق عليه إسم الميسر / FACILITATOR ... حيث تكون وظيفته مختلفة عن قائد جلسات النقاش في المحاضرات والندوات

والحلقات النقاشية العديدة. فهو يقوم بالعمل على الإحتفاظ بخط سير الموضوع دون الخروج عنه لموضوعات أخرى، أو الإستغراق في بعض الفروع الجانبية. ويقوم الميسر أيضاً بتشجيع الآراء المختلفة ويكون محايداً وغير منحازاً لبعض الإتجاهات على حساب إتجاهات أخرى.

**وليس معنى ذلك ألا يكون له أي تأثير**، ولكنه يستطيع من خلال الإشارات والإيحاءات تشجيع الردود والإجابات المنتجة ويخلق مناخاً يتسم بالصراحة والوضوح. ويجب أن يكون هناك نظام لتسجيل هذه الجلسات ... ومن الممكن أن يكون عن طريق شريط كاسيت، ومن الأفضل أن يعهد إلى أحد الماهرين في عملية التسجيل السريع بتسجيل الجلسات على ألا يكون عضواً في جماعة النقاش.

**يتم تحليل البيانات المأخوذة من الجماعة بعد نهاية عمل المجموعة النقاشية المركزة (FGD)** وعمل نوع من التصنيف للأفكار وتفريعاتها المختلفة حتى نصل إلى الأسباب الحقيقية أو جوهر الموضوع، ويمكن من خلال ذلك استخلاص النتائج المطلوبة. ومن الطبيعي ألا يكون ذلك عملاً بسيطاً أو سهلاً لأي فرد، فبجانب المعرفة النظرية لأسس وكيفية تنظيم وإدارة مجموعات النقاش المركزة (FGD) لابد أن يكون هناك بعض الخبرة العملية من خلال حضور حلقات يديرها بعض المتخصصين والمحترفين في هذا المجال، ويفضل ممارسة إدارة بعض الحلقات على نطاق ضيق في البداية.

**ويعتبر أسلوب الحلقات النقاشية المركزة(FGD) أحد الأساليب المثمرة في مجال تحديد الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة أو المستهدفين.** وللوصول إلى أرائهم الحقيقية، وتستخدم أيضاً لتقييم

النتائج والحصول على المقترحات اللازمة. وكذلك للمساعدة في إختيار الأساليب الإستراتيجية المطورة المعتمدة على المعايير والمقاييس التي يستخدمها العملاء.

**وأسلوب المجموعة النقاشية المركزة (FGD) يمتاز بسرعته وتكاليفه المنخفضة**، وفي نفس الوقت يعطي الفرصة لتوليد أفكار جديدة أو يدفع المشاركين إلى إخراج ما لديهم من آراء أو نقد أو تدعيم بدون وجود أي حواجز أو عوائق. ولا شك أن تحقيق كل ذلك يرتبط بالبيئه التي يتم فيها النقاش، ومهارة وخبرة الميسر في إضفاء جو من الإثارة والمتعة على الإجتماع والمناقشات.

**ومن أهم المحاذير التي يمكن أن تفشل أو تقلل جودة المجموعات النقاشية المركزة:-**

- عدم تجانس المجموعة المشاركة أو التفاوت الشديد في خبراتهم.
- عدم تهيئة مكان مناسب للإجتماع.
- ضعف خبره ومهارة قائد الإجتماع (الميسر).
- البدء بفرض إتجاهات أو آراء معينة.
- ظهور نوع من التحيز لبعض الأفراد أو الإتجاهات.
- إضفاء جو من الخوف وعدم الأمان على الإجتماع.
- التركيز على الشكل أكثر من المضمون.
- مقاطعة المتحدثين وعدم إعطائهم الفرصة لطرح آرائهم متكاملة.
- التعليق على كل الآراء وإستخدام النقد وعدم التركيز على طرح الآراء والإتجاهات الشخصية.

- تسرب الملل إلى المجتمعين وعدم توفر نوع من الإثارة والمتعة في النقاش.
- إعطاء الفرصة لبعض القيادات العليا في إستغراق الوقت الأكبر في كلمات الإفتتاح أو التعليقات الطويلة.

**3 – 2 - عصف الذهن ....**

**BRAIN STORMING**

**ما هو عصف الذهن؟**

**تستخدم طريقة العصف الذهني BRAIN STORMING من أجل** توليد الأفكار الإبتكارية ويطلق عليها طريقة حفز الذهن أو تجاذب الأفكار. والفكرة الرئيسية لإستخدام هذه الطريقة تعتمد على الفصل المتعمد بين إنتاج الأفكار كمرحلة مستقلة والعمل على تقييمها في مرحلة تالية **وسبب هذا الفصل هو عزل الرقابة العقلية الشديدة المفروضة على تدفق الأفكار والتي تمنع الكثير منها من الخروج من الشرنقة المحيطة بها،** حيث أنها مازالت ضعيفة وفي طور التكوين.

**وتحرير الأفكار من سيطرة العقل يعني السماح لإنطلاق بعضها** الذي كان يصعب عليه الظهور في ظل هذه السيطرة، ومع أن كثيراً من هذه الأفكار تبدو غير معقولة أو حتى مقبولة لكنها في النهاية من الممكن أن نضعها في ترتيب معين مع الأفكار الأخرى.

**والذين يضعون حراساً على بوابات عقولهم لتفحص وفرز الأفكار،** يمنعون أنفسهم من التطور والنمو بشكل طبيعي، حيث يظل حراس بوابات الفكر مخلصين وأوفياء لكل ما هو قديم ويرفضون الأفكار التي لم يتعودوا عليها.

**وطريقة العصف الذهني لا تستخدم فقط لمعالجة المشكلات، ولكنها تستخدم أيضاً للبحث عن الأداء الأفضل أو المتطور ..** ومن الخطأ ربط أسلوب العصف الذهني بحل المشكلات، ولكنه أسلوب يساعد في تقديم العديد من البدائل التي يمكن أن تسهل وتساعد في حل المشكلات.

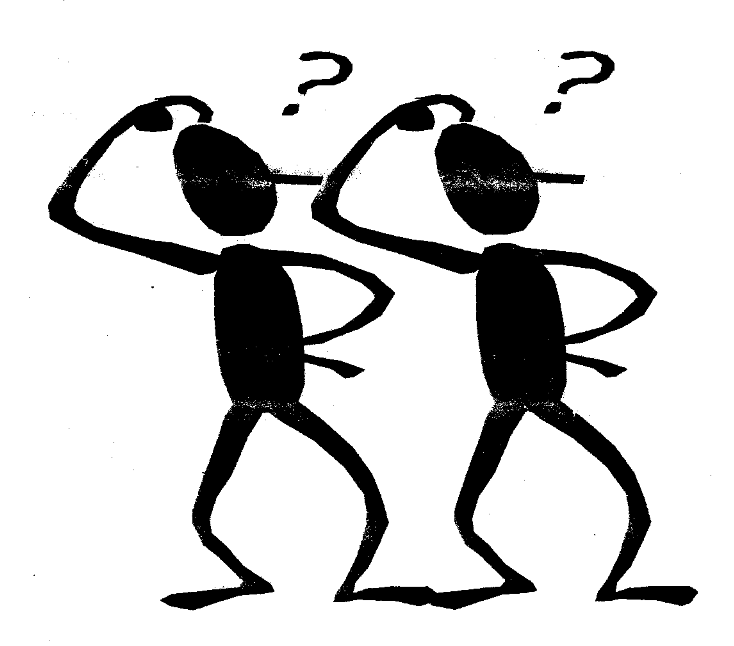
**وتختلف طريقة العصف الذهني عن الطرق البحثية الأخرى** في أنها تقدم التطبيق على النظرية. والتحليل العلمي والدراسة يأتيان في سياق عملية توليد وعرض الأفكار وترتيبها. وتمثل الممارسة العملية للأفكار مجالاً مناسباً لصياغة النظرية الجديدة. وإذا كنا نرفض فرض أي نوع من الرقابة على الأفكار أثناء خروجها من العقل أثناء عصف الذهن، إلا أن ذلك لا يغنينا عن فرض نوع من الملاحظة والمراقبة العلمية أثناء ممارسة أو تطبيق هذه الأفكار أو تجربتها، حتى يمكن معرفة العامل المتغير الذي يسبب حدوث النتائج الإبداعية.

**ويستخدم عصف الذهن كنوع من التفكير الحر غير المعتاد** ويقوم به مجموعة من الناس لإستخلاص مزيد من الأفكار الإبداعية لخلق أساليب جديدة في العمل.

**وعملية عصف الذهن عبارة عن جلسة توفر كماً من الأفكار يتولد منه الكيف.** وعدد المشاركين في جلسات العصف الذهني يترواح ما بين (7-10) أفراد، لديهم إلمام بقضية أو موضوع معين ومن المفيد في أحيان كثيرة مشاركة فرد أخر لا يدرى شيئاً عن الموضوع حتى يعطى لك فكرة أو وجهة نظر جديدة تماماً. وتستمر الجلسات من (30-60) دقيقة ويجب أن تنتهي الجلسة بوضع قائمة من الأفكار المستحدثة والأكثر إبداعاً.

**قواعد جلسات عصف الذهن:**

كما ذكرنا أن الجلسات تعتمد على أن الكم يولد الكيف فكلما زادت الأفكـــار كانت الفرصة أكبر وأكثر لإيجاد حلول ذات جودة عالمية. وتمثل صـــفات سعات الصدر، والقدرة على الإنصات، وإســـتقبال أفكـــار الآخـــرين دون التسرع في إصدار الأحكام، مدخلات هامة لنجاح هذه الجلسات.



# كيف تنظم وتدير جلسات عصف الذهن

- لا أحد يصدر أحكاماً على الآراء.
- الترحيب بكل الأفكار المطروحة.
- تشجيع الأفكار الأكثر طموحاً.
- مزيد ومزيد من الأفكار يؤدي للجودة المطلوبة.
- شجع تزاوج الأفكار وتوليد أفكار جديدة.
- حاول أن تتجنب تعليقات الأعضاء بكيف ولماذا؟
- أعط الوقت الكافي للمتحدث.
- شجع روح الدعابة والمرح.
- ضع نظاماً جيداً لتسجيل الجلسات.
- إستعد لتقديم بعض المثيرات للنقاش عندما تتركز المناقشة على جانب واحد.
- إستعن ببعض المبادرات الإدارية التي تشجع الأفراد على قراءة أفكار الآخرين وعرضها برؤية أخرى.
- إستخدم كروت أو لوحة لتسجيل الأفكار، وأطلب من المشاركين ضرورة المشاركة بفكرة جديدة.

## 3-3- المقابلات الشخصية ... INTERVIEWS

**عبارة عن تفاعل بالكلام بين فردين** للحصول على المعلومات والتعرف علي الإتجاهات اللازمة لرفع جودة الأداء في العمل. وتستخدم المقابلات الشخصية للحصول على أهداف محددة، ومن أجل ذلك يتم الإستعداد بمجموعة من الأسئلة المنتقاة والمعدة بتسلسل محدد بحيث يمكن الإستفادة من أجوبتها بعد تصنيفها ومقارنتها ببعضها.

**وتستخدم الأسئلة بتكرار وترتيب مخطط مسبق** مع بعض المرونة التي تفرضها طبيعة الحوار دون البعد عن الهدف، ويحتاج ذلك إلى أن يكون القائم بالمقابلة (المخطط الإستراتيجي أو من يفوضه) لديه قدرة عالية على السيطرة على الحوار وقيادته في الإتجاه المرغوب، مع التحكم في المناورة ببعض الأسئلة والحوارات الخارجية التي قد يفرضها الطرف الآخر، أو ما يبديه من مقاومة لعدم الإجابة على بعض الأسئلة.

**ولا شك أن نجاح القائم بالمقابلة** يمكن أن يكون واضحاً من خلال الإجابات التي حصل عليها، وإمكانية تحليلها بصورة كمية. وتحتاج المقابلة كعملية تتم بين فردين إلى خبرة ومهارة في إجراء تعديل في بعض الأسئلة أو ترتيبها أو في حذف بعضها، حيث أنه في كثير من الأحيان يحصل السائل على إجابات لعدة أسئلة دفعة واحدة عند إلقاء سؤال واحد أثناء الحوار.

**وتحتاج صياغة السؤال إلى تكتيك خاص** يتوقف على رد فعل المتلقي للسؤال وإنفعالاته وتأثره فيمكن أن يكون السؤال هجومياً أو دفاعياً أو مباشراً أو غير مباشر وهكذا حسب طبيعة الموقف. ولذلك فالمرونة في إختيار وإلقاء السؤال تمثل عملية هامة.

**وفور إنتهاء المقابلة** هناك حاجة إلى عدم التأخير في السعي من أجل تجميع وتلخيص الحوار وإظهار النقاط الهامة. وكذلك بعد ذلك إجراء مقارنة بين نتائج هذه المقابلة والمقابلات السابقة وإجراء التحليل والخروج بالنصائح المطلوبة والتأكد من الإلتزام بأقصى درجات الدقة.

**كيف تقوم بالإعداد للمقابلة ...**

- حدد الهدف.
- لا تضع الأسئلة ذاتها ولكن ضع الخطوط العريضة لها.
- إستخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة.
- صنف الأسئلة طبقاً للموضوعات.
- إبحث عن راحة الطرف الآخر أثناء المقابلة.
- حاول أن تجرب الأسئلة مع فريقك قبل إستخدامها مع الآخرين.
- كن مستعداً للتعامل مع المواقف الحرجة مثل الرفض أو التهرب أو إدعاء عدم التذكر ... وهكذا.

**الوصايا العشر لإجراء المقابلة**

- ♣ من يقوم بالمقابلة هو المسئول وحده عن جودتها.
- ♣ أنت تتعامل مع القضايا قبل الموضوعات.
- ♣ إستخدم الصمت لمزيد من التفكير والمعلومات الإضافية.
- ♣ سجل ملاحظات مختصرة ولا تكتب كل كلمة.
- ♣ إجعل الطرف الآخر يشاهدك وأنت تسجل ملاحظاته لتشجعه على الكلام.
- ♣ إنصت جيداً ولا تقاطع إلا عند الضرورة.
- ♣ قم بإعداد أسئلتك بصورة أكثر وضوحاً إذا لزم الأمر.
- ♣ إظهر احترامك وتقديرك للطرف الآخر طوال الوقت.
- ♣ كن مرناً بما يتناسب مع الموقف.
- ♣ إجعل الشكر والتقدير خاتمة حديثك.

## 3-4 - مصفوفة المعايير المزدوجة .(PRM)

## PAIRWISE RANKING MATRIX

**هي أداة تساعدك على وضع أولويات لعدد من البدائل،** وتعتبر وسيلة هامة عند المفاضلة بين البدائل للوصول إلى أفضل القرارات. حيث تعطي لك الفرصة لمقارنة كل بديل مطروح مع غيره من البدائل الأخرى حتى تستطيع أن تحدد أهم أولوياتك المطلقة وإختيار العمليات (المعالجات) التي تكون أفضل من غيرها.

وتعتمد هذه المصفوفة على وضع المزايا التـي يمكـن أن تعـود علـى المنظمة أو الإدارة المعينة في الجانب الأفقي، وتوضع الحلول والمقترحات في الجانب الرأسي ويتم إستخدام أسلوب الاقتراع الرقمي وذلك بالـصورة التالية:-

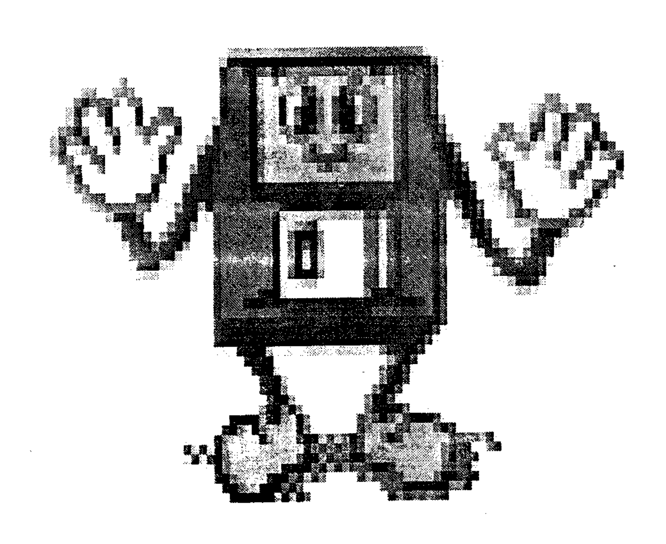
0 = ليس هناك إتفاق والآثار ضارة.

1 = هناك إتفاق ونتائج إيجابية محددة للغاية.

2 = هناك إتفاق ونتائج إيجابية إلى حد ما.

3 = هناك إتفاق ونتائج إيجابية جداً.

وكما يوضح المثال التالي في موضوع إتخاذ قرار حـول تطـوير العمـل بالنشاط التدريبي في إحدى المنظمات، يتضح من تطبيق مصفوفة المعايير المزدوجة (PRM) أن أفضل الحلول هـو إعـادة دراسـة الإحتياجـات التدريبية من بين خمسة حلول أو بدائل أخرى (أنظر المصفوفة).



## مثال على تطبيق مصفوفة المعايير المزدوجة

# PRM

### إتخاذ قرار حول

### تطوير العمل بالنشاط التدريبي في إحدى المنظمات

(ترتيب موضوعات القرارات حسب أهميتها والعائد السريع منها)

| المعالجات المحتملة | المزايا التي يحصل عليها العميل | مزايا للمنظمة | مزايا للإدارة | التكلفة | إستقرار العمل | . |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إعادة دراسة الإحتياجات | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 |
| إعداد دليل ومنهج لكل دورة | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 11 |
| إستخدام تكنولوجيا متطورة | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 8 |
| تدريب المدربين المحليين | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 10 |
| رفع أجر المدربين الخارجيين | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 5 |

3= تتوافق تماماً، 2= تتوافق إلى حد، 1 = تتوافق قليلاً جداً، 0 = لا تتوافق.

تستخدم مصفوفة المعايير المزدوجة PRM عند إتخاذ القرارات الموضوعية.

### 3-5- تحليل مجال القوى ..

**FORCE FIELD (FFA) ANALYSIS**

تحليل مجال القوى تكتيك إبتدعه KURT LEWIN، وهو يعرض القوى التي تعمل لصالح أو ضد أي هدف سابق، والقاعدة في هذا الإتجاه هو أنه في أي وقت تقوم فيه بمواجهة تغيير، فهناك قوى تعمل لصالح هذا التغيير وهناك قوى أخرى تعمل ضده ويمكن أن يطلق عليها قوى الإعاقة.

وللقيام بعملية البناء عليك أولاً أن تحدد الهدف أو نوعية التغيير المطلوب، ثم تحدد بعد ذلك القوى التي تعمل لصالح هذا الهدف والقوى الأخرى التي تعمل ضده، ثم تقوم بوضع قائمة مناورة لدعم القوى التي تعمل لصالح الهدف وهي القوى الإيجابية ومحاربة القوى التي تعمل ضده وهى القوى السالبة. وتحول هذه المناورة إلى تكتيك مخطط أو خطة عملية ذات مسئولية توكل إلى أفراد بتاريخ وتوقيتات محددة.

**نموذج بيان تحليل القوى**

| الهدف | |
|---|---|
| ........................................................ ........................................................ | |
| قوى تعمل لصالح الهدف ←------------ | قوى تعمل ضد الهدف ------------→ |
| 1-<br>2-<br>3- | 1-<br>2-<br>3- |

**وإستخدام أسلوب تحليل القوى في أي وقت يحتاج إلى تحليل القوى الرئيسية التي تدعم أو تعوق عملية التغيير التي تواجهها أنت والمنظمة وذلك لضمان سهولة التنفيذ.**

### 3 – 6 سلسلة توليد القيمة:

**تشمل هذه السلسلة جميع الأطراف المشاركة فى إخراج السلعة أو الخدمة منذ بدايتها فى قسم البحوث والتطوير (R & D) مروراً** بقسم الإنتاج والتسويق وقنوات التوزيع وحتى قسم خدمات ما بعد البيع.

وتبين سلسلة توليد القيمة مدى مساهمة كل طرف فى إضافة قيمة الى السلعة أو الخدمة حتى وصولها الى المستهدف النهائى **ويعتمد شكل سلسلة توليد القيمة على نوع السلعة أو الخدمة المنتجة.**

**ويفيد تحليل سلسلة توليد القيمة فى تحديد مساهمة كل طرف من أطراف السلسلة فى تقديم السلعة أو الخدمة،** مما يمكن القائم بالتخطيط الإستراتيجي من إدخال التعديلات فيما يتعلق بإختزال دور بعض الاطراف الذين لا يضيفون قيمة حقيقية، وإنما ينتقصون منها لصالحهم الشخصي وليس في صالح المنظمة.

# الفصل السابع

# لاتتسرع عندما

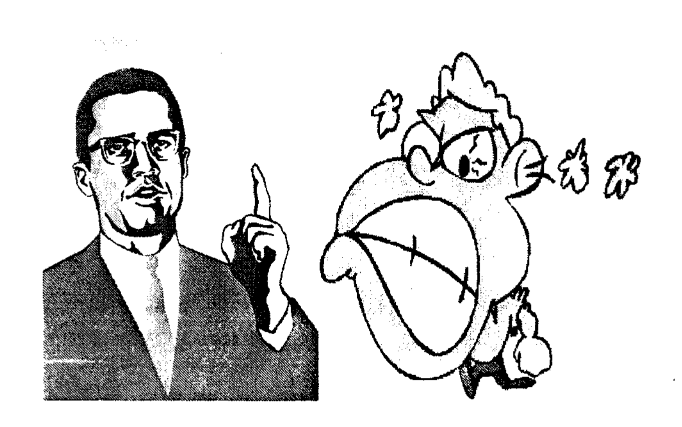
# تفكر إستراتيجياً

## أربعة عشر

## معتقداً وهدفاً وتصوراً وتوقعاً

## خاطئاً في

## التفكير الإستراتيجي للمنظمة



# الفصل السابع

# لاتتسرع عند ما
# تفكر إستراتيجياً

## أربعة عشر وهماً خاطئاً
## في
## التفكير الإستراتيجي للمنظمة

**أولاً: المعتقدات الإستراتيجية التي يمكن أن تكون أوهاماً.**

**ثانياً: الأهداف الإستراتيجية التي يمكن أن تكون أوهاماً.**

**ثالثاً: التصورات الإستراتيجية التي يمكن أن تكون أوهاماً.**

**رابعاً: التوقعات الإستراتيجية التي يمكن أن تكون أوهاماً.**

أولاً .. .المعتقدات الإستراتيجية التي يمكن أن تكون أوهاماً:

| | الوهم | العلاج |
|---|---|---|
| **الأول** | **نستطيع أن نصنع خطة نموذجية....** التعامل مع الخيال وكأنه حقيقة. والإعتماد علي نجاحات ورؤية سابقة، وإجترار الماضي لحل مشكلات الحاضر. ماضية يقود ذلك إلى رؤى ماضية مهجورة غالباً تسيطر على الطريقة التى تتوجه بها المنظمة لحل المشكلات. | لاتصلح حلول الماضي للتعامل مع مشكلات اليوم. من الضروري يجب أن تكون الرؤى تجمع بين الحالي والمستقبلي، ويجب أن تتطور بصفة دائمة، حقائق البيئة المحيطة بالمنظمة. |
| **الثاني** | **نحن دائماً في المقدمة ....** إنه الخداع الدائم للنفس، حيث ننسب لأنفسنا وللمنظمة قدرات وهمية. ويؤدي ذلك إلي تصديق ورسوخ وهم المستوى الزائف الذي يمنع المنظمة من تحسين أو تطوير أدائها. | يجب أن تتعلم المنظمة إستخدام معايير ومؤشرات عقلية وليست عاطفية لقياس حجمها الحقيقى ورصد مصادر الضعف. |

| الثالث | **لقد سيطرنا علي السوق** عندما تدعي المنظمة ذلك وتقتنع به يتحول هذا الإقتناع إلي أن يكون نذيراً سيئاً لعجز المنظمة عن متابعة علاقاتها بالأسواق. وغالباً مايعقب ذلك تدهور وفشل فى كمية وجودة الإنتاج والخدمات. وتجد المنظمة صعوبة فى الإكتشاف المبكر لأسباب هذه الإخفاقات. | لايمكن تحقيق نجاح مستقبلي طويل المدي إلا من خلال تقديم نماذج جديدة ومنفذة بشكل جيد. ويكون ذلك ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة. |
|---|---|---|

**ثانياً ... الأهداف الإستراتيجية التي يمكن أن تكون أوهاماً:**

| الرابع | **إستطعنا أن ندير عملية التغيير بنجاح.** لايمكن الجمع بين إتجاهين متضادين وهو الحفاظ علي الوضع والمكاسب الحالية لأقصي درجة، والنجاح في إدارة التغيير. ويعني ذلك أن الجزء الأكبر من جهد النتيجة أستهلك في كرست محاولات تجميل الماضي وتزييف الحاضر وخداع المستقبل. | أهم ما يجب التركيز عليه لتحقيق التغيير الإستراتيجي هو السعي بجدية إلي التغيير الفعّال وإحداث التغيير فى طريقة تفكير المستهدفين في المنظمة، ويتطلب ذلك الصياغة الصحيحة للأهداف النهائية والمرحلية التي تستطيع أن تقودنا للتغيير المنشود. مع عدم تجاهل عناصر التميز في السابق. |
|---|---|---|

| الخامس | **نحن نعرف طريقنا جيداً...** تعتقد بعض المنظمات خطأً أنها قد حققت النجاحات السابقة نتيجة عوامل معينة مثل إدخال التكنولوجيا وتجاهل عوامل أخري أكثر أهمية مثل الإدارة والمعلومات. وسوف يعني ذلك التأثير على عمليات صنع القرار وحل المشكلات، حيث لا يمكن أن تكون هناك تكنولوجيا متقدمة بدون إستراتيجيات واضحة ويسبب ذلك فقدان القدرة على السيطرة على الأمور. | لايمكن أن تقف المنظمة وتتجمد عند نقطة معينة، ولكن يجب أن تطور مجموعة من المبادئ والرؤى والإستراتيجيات المتعددة والمتنوعة والمتجددة لتحقيق الهدف الإستراتيجي. مع تجنب الغرق في الأفكار التي لم تعد صالحة للإستخدام. |
|---|---|---|
| السادس | **صفقة كبيرة واحدة تكفينا ....** تعمل المنظمة علي الإهتمام بالصفقات الكبيرة، وتتهرب من الصفقات الصغيرة. طالما أن ذلك يحقق القدر المناسب من الربح يساهم في حل المشكلات القائمة. | لايمكن أن تقوم إستراتيجية المنظمة علي الفرصة أو البديل الواحد، حيث يعرضها ذلك لأزمات يصعب حلها. ويجب أن تقوم المنظمة بالتعامل مع عدد من الفرص المختلفة، النجاح الثابت يأتى من عمل عدة أشياء صغيرة بشكل جيد. |

| | | |
|---|---|---|
| السابع | **لايوجد بيننا خلافات، فنحن متفقون دائما**<br>الإجماع والموافقة الدائمة في المنظمة لايمثل نقطة قوة، فليس من الضروري أن تتحول الخلافات لصراعات، ولكنها ضرورية لعملية الإبتكار والإبداع. حيث أن الإختلاف فى القيم المتصارعة وفى الأولويات يمكن أن يفيد في التجديد. | من الضروري أن تهيء المنظمة الفرصة لظهور وجهات النظر المتعارضة لكي تكون هناك فرصة لنمو الأفكار القوية والخلاقة والمثمرة . |
| الثامن | **إذا ضمنا مكسب اليوم سنضمن الغد**<br>لا يضمن التركيز الدائم على حساب الأرباح والخسائر حالياً ضمان تحقيق النجاح مستقبلاً، وغالباً ما تدعو الحاجة إلي التضحية بعائدات قصيرة الأمد من أجل مكاسب محتملة طويلة الأمد. | من الضروري أن تعمل المنظمة على تحقيق التوازن المناسب بين التخطيط على المدى القصير، والتخطيط على المدى الطويل. |

ثالثا ... التصورات الإستراتيجية التي يمكن أن تكون أوهاماً :

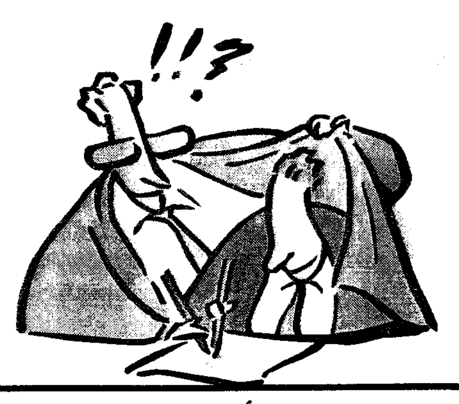
| | | |
|---|---|---|
| **التاسع** | **لقد وقف العملاء في الصف** ... تعتقد المنظمة خطأً أن عملاؤها لن يستطيعوا أن يخرجوا عن الصف، حيث أنها تدرك جيداً إحتياجات العملاء. ويعوق هذا الوهم إتخاذ قرارات أو حلول تتناسب مع المشكلات كما أنه يؤدي إلى التنفيذ السيئ لخطط المنظمة. | لايمكن أن تضمن وتثق المنظمة في جمهورها للأبد، فعليها أن تعمل على تطوير معارفها عن أعضائها وإهتماماتهم، بشكل دوري ومتجدد خلاّق، ولا تعتمد علي العلاقة السابقة معهم وتتجاهل إغراءات المنافسين. |
| **العاشر** | **خبراتنا السابقة تضمن البقاء** تتآلف المنظمات المختلفة مع طريقها الخاص فى إتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات، ويؤدي ذلك إلي إعتقادها بأنها قادرة على الدخول فى أعمال جديدة بعملياتها بأساليبها القديمة. حيث تحاول عدم هدم البناء القديم وتعمل علي الإحتفاظ بجزء كبير من الرؤى السابقة التي تمثل عبأً كبيراً علي المنظمة. مما يعوقها عن تحقيق أهدافها الجديدة. | ينبغى على المنظمات الكبرى أن تجدد نفسها بشكل كامل حينما ترغب فى خوض غمار أعمال وعمليات جديدة. |

| الحادي عشر | **المهم أن نبدأ ...** تُبذل الكثير من الجهود لتصميم الخطط في المنظمة، إلا أن تنفيذ الخطط والإلتزام بها غالباً ما يكون صعباً ويحتاج لجهد أكبر، وتصبح مقولة المهم أن نبدأ غير صحيحة. | يجب أن تدرك المنظمة أن حقيقة العمل الشاق هو الطريق الوحيد لتحويل الخطط إلي مشروعات ناجحة. ويجب الإجابة علي الأسئلة التي تبدأ بـ مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا، في تنفيذ الخطة. |
|---|---|---|

**رابعاً ...التوقعات الإستراتيجية التي يمكن أن تكون أوهاماً :**

| الثاني عشر | **لاداعي للتعقيد لأن الموضوع أبسط من ذلك** هناك أحياناً إعتقاد خاطيء لدي المنظمة بأن نتوقع أن إدارة التغيير من خلال الخطة الإستراتيجية عملية سهلة، متناسيين إن تخطيط التغيير أسهل بكثير تنفيذه.<br>يبدو التغيير سهل أمام أولئك الذين لايجيدون توقع صعوبات التنفيذ، ويستهلكون الجزء الأكبر من طاقاتهم في التخطيط، ويعتقدون عن طريق الخطأ أن التنفيذ سيبدأ مباشرة ويتجاهلون المفاجآت والأزمات. | يجب أن تعتمد المنظمة علي التفكير العقلاني لتحويل الخطط لمجال التنفيذ والإستعداد لإدارة الأزمات المتوقعة. |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| **الثالث عشر** | **كل المؤشرات تقول إننا نجحنا في تنفيذ الخطة**<br>* الميل إلى الإعتقاد بأن النجاح عادةً يتحقق كما خططنا له.<br>*الوهم بأنك ستنجح بالطرق التى خططتها يمكن أن يقودك لتجاهل الإتجاهات والأحداث الجارية حولك. بينما يعطيك التركيز عليها قوة عملية عظيمة بالإضافة إلى إستراتيجياتك.<br>* إننا نبحث عن الفرص بشكل عام ولكننا نلاحظ الأحداث الجارية حولنا لكى نقوم بعمل تعديلات لأغراضنا المحددة أو توسيع مداها. | يجب أن تصوغ المنظمة أهداف واضحة وتطور فهماً عميقاً لكيفية تحقيق هذه الأهداف مع الإحساس بعوامل النجاح من خلال الفرص غير المتكررة والتى تظهر من حولنا. |
| **الرابع عشر** | **كل المؤشرات لصالحنا** ...<br>كثيرأ مايري متخذ القرار أو المسئول فقط ما لايراه الآخرون ويطلب التفاؤل وتوقع الخير – حيث يهييء نفسه لرؤية كل الأمور علي مايرام ويحاول إقناع الأخرين بذلك. وعندما يصل إلي المشكلة يهرب إلي المبررات. | ليس معني توقع التهديد أو الخطر أننا متشائمون، فنتجاهل إشارات الإنذار المبكر يعني أن الأزمة سوف تأتي قوية لأننا لم نتوقعها وبالتالي لم نستعد لها. |



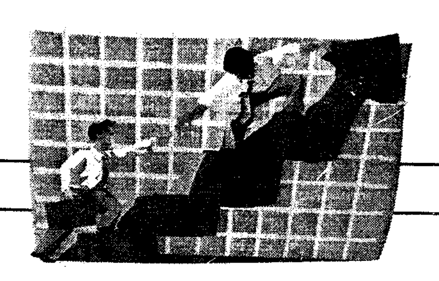

## تجاوز الأوهام

**يمكنك أن تتجاوز الأوهام الأربعة عشر السابقة إذا فعلت ما يلى:**

* عليك أن تتحدى الأوهام الشائعة ولاتعمل بها.
* ضع أهدافاً إستراتيجية تحقق فروقاً حقيقية فى وضع المنظمة.
* تأكد أن الخطط تقود إلى الأفعال.
* إستعد للتعامل مع غير المتوقع.

**النصيحة الأخيرة**

**لاتفكر في التخطيط الإستراتيجي**
**إلا بعد أن تتخلص من الأوهام الثلاثة عشر السابقة**



# الفصل الثامن

# التطبيقات العملية

**التمرين الأول** ....

- ■ **ما هي جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة التي تعمل بها؟**
  - بالنسبة للموارد البشرية.
  - بالنسبة لإمكانيات وقنوات تسويق الخدمات للمجتمع.
  - بالنسبة للتطوير والتحديث.
- ■ **هل تتوافر ثقافة ثرية و فعالة في المنظمة؟**
- ■ **ما هي الجوانب الضعيفة في المنظمة؟**
- ■ **هل يوجد فائض موارد بشرية لا تستخدم؟**
- ■ **ما هي كفاءة العلاقة بين الإدارة تقديم الخدمة؟**
  - هل هناك خدمات جديدة مطلوبة؟
  - ما هي الخدمات أو الأنشطة التي يمكن أن يحتاج إليها المجتمع؟
- ■ **ما هي التهديدات و المخاطر المحيطة؟**
  - هل هي سياسية؟
  - أم تكنولوجية؟
  - أم اقتصادية؟



## التمـــريـــن الثاني:

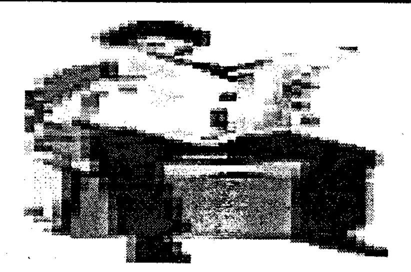
**حدد جوانب، عناصر، و مكونات البيئة المحيطة بالمنظمة؟**

........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................
........................................................................................................................

**التمريـــن الثالث:**

**من جوانب و عناصر و مكونات البيئة المحيطة بمنظمتك والسابق تحديدها في التمرين السابق حدد و إختار منها ما يمثل تهديدات لإستراتيجية المنظمة و ما يمثل فرص متاحة تخدم استراتيجية المنظمة.**

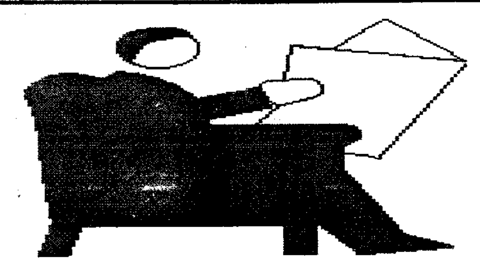
| جوانب | عناصر ومكونات | تهديدات | فرص |
|---|---|---|---|
| | | | |



**التمرين الرابع:**

**بعد أن حددت التهديدات و الفرص الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة حدد القرار الإستراتيجي المناسب للتقليل من أثر التهديدات، والإستفادة من الفرص المتاحة:-**

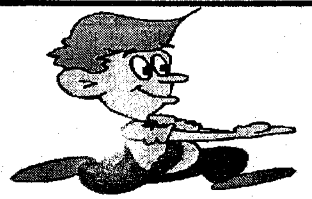
| تهديدات | القرار الإستراتيجي | فرص | القرار الإستراتيجي |
|---|---|---|---|
| | | | |



## التمريـن الخامس:

حدد من واقع خبرتك في المنظمة جوانب ومكونات نظام العمل بها:

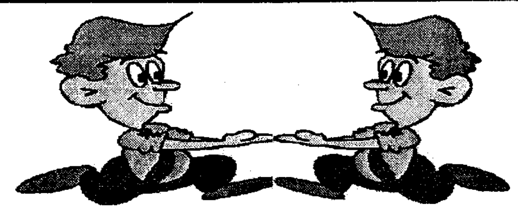
| جوانب | عناصر ومكونات |
|---|---|
| إدارية وتنظيمية | |
| مالية | |
| مادية | |
| قانونية | |



**التمرين السادس:**

**من جوانب و مكونات نظام العمل بالمنظمة السابق إعدادها في التمرين السابق حدد ما تعتبره جوانب قوة، و ما تعتبره جوانب ضعف.**

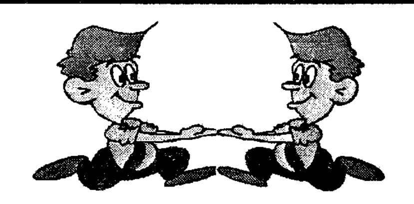
| جوانب وعناصر العمل | نقاط قوة | نقاط ضعف |
| --- | --- | --- |
| | | |



**التمرين السابع:**

**من خلال جوانب القوة، وجوانب الضعف السابق تحديدها، حدد القرار الإستراتيجي المناسب واللازم لتقليل آثار جوانب الضعف في المنظمة، والإستفادة من جوانب القوة.**

| أوجه قوة | القرار الإستراتيجي | أوجه ضعف | القرار الإستراتيجي |
|---|---|---|---|
| | | | |



## التمرين الثامن .. صياغة خطة إستراتيجية (حالة عملية).

حدد الإجراءات و القرارات اللازم إتخاذها لمواجهة جوانب القوة والضعف والفرص التي تواجه منظمتك عند إعداد خطة إستراتيجية. و ذلك كما هو موضح بالجدول السابق.

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

..........................................................................

# المراجع الأجنبية

1- E.Wainright Martin, Daniel W.DeHayes, Jeffrey A.Hoffer, William C.Perkins, Managing Information Tecnology, What Mangers Need to Know? – Macmillan Puplishing Company, New Yourk 1994.

2-Hunger Wheelen, Strategic Management, Addision-Wesley Pupplishing, USA 1997.

3- Krajewski / Ritzman, Operations Management and Analysis, Addison-Wesley Company, USA 1993.

4- Jabby Barney, The Management of Organizations – Strategy Structure Behavior, Houghton Mifflin Company, Boston-Toronto-USA, 1992.

5- Ray H.Garrison, Eric W.Noreen, Managiral Accounting, Richard D.Irwin, Inc .USA 1994 .

6- Robert E.Coffey, Curtis W.Cook, Phillip L.Hunsaker ,Management and Organizational Behavior ,Richard D.Irwin,Inc. in a joint venture with the Austen Press, USA 1994.

7- Wayne F. Cascio, Managing Human Recourses. productivity. quality of work life, profits – McGraw-Hill, Inc USA, 1994.

# المراجع العربية

1- كريس أشتون - تقيم الأداء الإستراتيجي - المعرفة والأصول الفكرية - تعريب علا احمد صالح - مركز الخبرات المهنية - القاهرة 2001.

2- محسن احمد الخضيري (دكتور) العولمة الإجتياحية - مجموعة النيل العربية - 2001.

3- محمد عبد الغني هلال (دكتور) - التخطيط الإستراتيجي - مجموعة مهارات إدارة المنظمات غير الحكومية - ملفات تدريبية - مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة 2006.

4- محمد عبد الغني هلال (دكتور) - مهارات إدارة الحرب النفسية - الحروب النفسية في السياسة والإقتصاد - مجموعة مهارات تطوير الأداء - مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة 2006.

5- نبيل مرسي خليل (دكتور) التخطيط الإستراتيجي - دار المعرفة الجامعية - الأسكندرية 1994.

6- نجم عبود نجم ( دكتور) - الإدارة الإلكترونية - دار المريح للنشر - السعودية - 1999.

# الفهرس

## الفصل الأول ... التخطيط الإستراتيجي المفاهيم الأساسية

## ثالثاً... التفكير الإستراتيجي



## الفصل الثـــانـــي .... التخطيط الإستراتيجي

# أطلب موسوعة التدريب

**أحدث المفاهيم والخبرات والتطبيقات**
**العلمية في مجال التدريب**
**( أطلبها تصل إليك فوراً )**

1- التدريب ، الأسس والمبادئ.
2- دراسة الإحتياجات والتخطيط والتدريب.
3- المعينات السمعية والبصرية.
4- أساليب المشاركة الفعالة في التدريب.
5- تصميم وإعداد المناهج التدريبية.
6- إنتاج وكتابة المواد التدريبية.
7- الإشراف على التدريب.
8- إدارة وحدات ومراكز التدريب.
9- مهارات التدريب أثناء العمل.
10- متابعة وتقييم التدريب ونتائجه.
11- تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب.
12- مهارات المدرب الفعال.

## سلسلة تطوير الآداء التربوى

1- مهارات التعلم السريع.
2- إدارة الأزمات التربوية.

## كتب خارج السلسلة والموسوعة

1- مهارات البحث السريع بالمشاركة.

2- حماية البيئة تبدأ من المنزل (مترجم).

3- إدارة وحماية البيئة.

## مجموعة من الأدلة التدريبية للمنظمات غير الحكومية NGO's

1- تنمية المرأة والنوع الاجتماعى.

2- (التخطيط الاستراتيجي).

3- (الدعـــــوة).

4- رفع القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

5- تطوير الشراكة والتداخل عبر الشبكات.

6- (الحكم الداخلى).

7- (كتابة مقترحات التمويل).

8- مهارات العمل مع المتطوعيين.

9- دليل كتابة التقارير.

10- دليل الإدارة فائقة السرعة.

11- دليل الوصول إلى قمة